

TEMA 1.

– LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO–

• ORGANIZACIÓN; CONCEPTO, ELEMENTOS Y FUNCIONES

CONCEPTO

Organización: El elemento fundamental de cualquier organización son las personas. Éstas comparten unos objetivos, unas metas; trabajan de forma coordinada, subdividiendo el trabajo entre sus subordinados y con unas normas de relación, para perseguir un mismo objetivo (se reparten las faenas, tareas)

Empresa: Es una organización con ánimo de lucro

La diferencia entre ambas es el ánimo de lucro: obtener un bº

Una organización es una empresa cuando:

- existe una actividad transformadora que genera un valor añadido. Empresa como unidad técnico-económica de producción
- existe un conjunto de personas, una serie de elementos técnicos y unos recursos financieros que hay que organizar con el fin de lograr unos objetivos comunes a todos los miembros. Empresa como una unidad socio-política y unidad de decisión
- existe una contraprestación con ánimo de lucro

ELEMENTOS

La empresa es una organización que combina capital y trabajo (factores productivos) con la misión de conseguir unos objetivos (Bº) sobre la base de proporcionar unos productos (creación de valor) a la sociedad y que interesen a un colectivo o mercado.

Los elementos (recursos) con los que cuenta la empresa son:

- **Factores (elementos) humanos:** personas voluntarias que no esperan prácticamente nada:

Propietarios o accionistas: aportan capital y esperan obtener Bº

Directivos: pueden ser o no propietarios, no realizan las funciones productivas

Operarios: trabajadores que realizan las funciones productivas

- **Factores (elementos) financieros:** los capitales que los propietarios aportan a la empresa
- **Factores (elementos) materiales:**

Enduraderos: se mantienen a medio o largo plazo; las

instalaciones, máquinas, edificios

F.corrientes: se consumen en la actividad normal de la empresa

(energía, materias primas)

– **Factores (elmnts) inmateriales**: son aquellos que activos intangibles (no tienen estructura física) (marca, patente)

Estos elementos por separado no sirven, pero juntos pueden cumplir un objetivo común conseguir un beneficio a base de satisfacer necesidades

FUNCIONES

Las funciones que realiza la empresa son:

- F. aprovisionamiento
- F. de producción
- F. comercial
- F. de dirección de personal
- F. de I+D
- F. de dirección, administración o management
- F. financiera

2. TIPOS DE EMPRESA

2.1. CRITERIOS ECONÓMICOS

–A) SEGÚN SU DIMENSIÓN

	Nº Empleados	Balance Gral. Anual (en millones de euros)	Volumen de negocio (en millones de euros)
Pequeñas	Hasta 50	Hasta 5	Hasta 7
Medianas	Entre 50-250	Entre 5- 27	Entre 7- 40
Grandes	Más de 250	Más de 27	Más de 40

Para clasificar una empresa debe mantener al menos dos variables dentro de sus límites.

Empresa asociada: una empresa o un grupo de empresas pasa el 2% de capital o derecho de voto o más de otra empresa (La otra empresa recibe el nombre de empresa participativa)

Empresa vinculada: se ejerce influencia circulante en la gestión de otra empresa

B) SEGÚN SU ACTIVIDAD

a) E. del sector primario: extracción de recursos naturales directamente del medio. Ej.: agricultura, ganadería, mineral

b) E. del sector secundario: transforman las materias primas que vienen del sector primario en productos elaborados. Ej.: producción, construcción

c) E. del sector terciario: genera bienes intangibles. No produce bienes físicos (sector servicios). Ej.: comercio, transporte, educación

d) E. del sector cuaternario: sector de la nueva tecnología (era del conocimiento). Ej.: industria aeroespacial, biotecnología

2.2. CRITERIOS JURÍDICOS

A) SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL

a) E. pública

- **objetivo:** obtener beneficios y producir bienes públicos
- **capital:** lo aportan las administraciones públicas

b) E. privada

- **objetivo:** obtener beneficios
- **capital:** lo aportan los socios

c) E. individual

La empresa y el empresario son la misma persona. No hay separación entre el patrimonio de la empresa y el individual, si embargan le quitan todo a la empresa.

Denominación	Número de socios	Aportaciones permitidas	Responsabilidades frente a terceros	Gobierno	Representación
EMPRESARIO INDIVIDUAL Nombre civil del titular		No puede hablarse de aportaciones porque no existe separación entre el patrimonio empresarial y el particular del empresario.	Personal e ilimitada del titular (no existen socios).	El gobierno de la empresa corresponde al empresario titular.	La firma corresponde al empresario. Este puede nombrar apoderados generales (Gerente) o singulares.
SOCIEDAD CIVIL Denominación libre	2 o más.	Trabajo, dinero, bienes o derechos.	Personal, mancomunada e ilimitada de todos los socios.	Todos los socios son administradores, salvo que las facultades se hayan atribuido sólo a alguno o algunos.	Puede regularse libremente en el contrato. De no haberse estipulado nada, todos los socios tienen poder para obligar a la Sociedad.

TABLA 4.1 (Cont.)

Denominación	Número de socios	Aportaciones permitidas	Responsabilidades frente a terceros	Gobierno	Representación	Capital y desembolso mínimo	Observaciones
SOCIEDAD ANONIMA (S.A.) Denominación libre, no idéntica a la de otra S.A.	Mínimo de 3 en la constitución. Después puede reducirse.	Dinero, bienes o derechos de contenido patrimonial.	Limitada a las aportaciones realizadas o comprometidas.	<i>Junta General</i> (cuestiones fundamentales). <i>Administradores</i> (gestión ordinaria). <i>Censores de Cuentas</i> (Revisión de balance y cuentas).	La tienen los Administradores.	Un capital mínimo de 10 millones. Debe quedar desembolsado, como mínimo, en un 25 por 100. El capital se divide en acciones.	Las acciones pueden dividirse en series; su diferencia puede consistir en el valor nominal o en el contenido de los derechos (salvo el de voto).
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.L. o S.R.L.) Denominación libre, no idéntica a la de otra Sociedad más S.L. o S.R.L.	Mínimo de dos.	Dinero, bienes o derechos de contenido patrimonial. Se admite que los socios, además, efectúen prestaciones accesorias (vg. trabajo) cuyo valor no puede computarse en el capital.	Limitada a las aportaciones realizadas o comprometidas.	<i>Junta de Socios</i> (cuestiones fundamentales). <i>Administradores</i> (gestión ordinaria).	La tienen los Administradores.	<i>Capital mínimo</i> : 500.000 ptas. Debe quedar íntegramente desembolsado. El capital se divide en participaciones iguales, acumulables (un socio puede tener varias) e indivisibles.	Las participaciones de los socios no pueden incorporarse a títulos de valores ni denominarse acciones. La Administración de la Sociedad puede atribuirse a una persona, a varias indistintamente, a varias conjuntamente. Igual que en la S.A.

TABLA 4.1 (Cont.)

Denominación	Número de socios	Aportaciones permitidas	Responsabilidades frente a terceros	Gobierno	Representación	Capital y desembolso mínimo	Observaciones
SOCIEDAD COOPERATIVA Denominación libre, no idéntica a la de otra cooperativa, más Sociedad Cooperativa más tipo de responsabilidad (limitada o ilimitada (Ley estatal)).	Mínimo 5.	Dinero, bienes muebles e inmuebles y créditos.	Los socios no responden personalmente, salvo disposición en contrario de los Estatutos, en cuyo caso, deberán determinar el alcance de la responsabilidad. No obstante, en todo caso, el socio que cause baja responderá personalmente de las deudas sociales, previa exclusión del haber social, durante cinco años desde la pérdida de la condición de socio, por las obligaciones contraídas por la cooperativa, con anterioridad a su baja, hasta el importe reembolsado de sus aportaciones al capital	<i>Asamblea General</i> (cuestiones fundamentales). <i>Consejo Rector</i> (gestión ordinaria). <i>Interventores de cuentas</i> (revisión de cuentas).	La tiene el Presidente del Consejo Rector. Si se designa Director o Dirección tendrán las facultades que se le confieran en la escritura de poder.	Capital variable hasta un mínimo fijado en los Estatutos. Desembolso mínimo: 25 por 100.	Capital máximo de cada socio: 2 por 100. Acceso a préstamos a los trabajadores.

TABLA 4.1 (Cont.)

Denominación	Número de socios	Aportaciones permitidas	Responsabilidades frente a terceros	Gobierno	Representación	Capital y desembolso mínimo	Observaciones
SOCIEDAD ANONIMA LABORAL Denominación libre, no idéntica a la de otra Sociedad más S.A.L.	Mínimo 3 en la constitución. Deben ser socios como mínimo, el 85 por 100 de los trabajadores fijos o el 75 por 100 si hay menos de 25 socios trabajadores.	Dinero, bienes o derechos de contenido patrimonial.	Limitada a la aportación.	<i>Junta General</i> (cuestiones fundamentales). <i>Administradores</i> (gestión ordinaria). <i>Censores de cuentas</i> (revisión de cuentas).	Corresponde al órgano de administración.	Sin capital mínimo ni máximo. Debe pertenecer como mínimo un 51 por 100 a los trabajadores de la empresa. Acciones nominativas.	Ningún socio puede poseer más del 25 por 100 del capital; salvo entidades públicas y sociedades con participación mayoritaria del Estado, Comunidades Autónomas y Entidades Locales (hasta un 49 por 100). En caso de transmisión deben ser antes ofrecidas a los trabajadores de la empresa y a los socios no trabajadores. Acceso a préstamos a los trabajadores.

3. APORTACIONES TEÓRICAS AL ESTUDIO DE LA EMPRESA

3.1. APORTACIONES DE LA ECONOMÍA

- Entender la empresa como una unidad técnica y económica
- Preocupada por la asignación de recursos escasos
- Mayor énfasis en el estudio de los mercados que en el funcionamiento interno de la misma
- Entender cuando y por qué el mercado es más eficiente en la asignación de recursos y cuándo lo son los mecanismos alternativos al mercado (organización, empresas)

3.2. APORTACIONES DE LA SOCIOLOGÍA Y LA PSICOLOGÍA

- Entender la empresa como unidad socio-política
- Las organizaciones son entendidas y analizadas como grupos de personas independientes
- El comportamiento humano y su papel en la obtención de los objetivos de las empresas y de las organizaciones son aportaciones esenciales para el entendimiento de la economía

3.3. APORTACIONES DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

- cuestiones que se plantea:

- ¿Por qué una empresa tiene éxito y otras no?
- ¿Qué aspectos, que variables de su funcionamiento explican el éxito y el fracaso?
- ¿Cómo podemos mejorar el funcionamiento de las empresas?

– resueltas desde un enfoque integrador. Son necesarias las 3 dimensiones de la empresa:

- La mejora de la dimensión: técnico–económico; político–social
- La mejora de la toma de decisiones empresariales

4. TEORÍAS SOBRE EL CONCEPTO DE EMPRESARIO

4.1. EMPRESARIO RIESGO (KNIGHT)

Asume el riesgo de la actividad económica al estimar el precio de venta de los productos anticipando las rentas, por lo que el beneficio empresarial o renta residual es la remuneración del riesgo que asume.

- Hace eliminaciones sobre el precio de venta futuro u la venta de una cierta cantidad
- Piensa que los ingresos que obtendrá serán mayores que los costes
- Trabaja con estimaciones, y por tanto tener beneficios o pérdidas según se especifique o no.
- Es aquel que basándose en una estimación de un precio futuro al que vender sus productos y adquirir los medios de producción, a unos costes fijos, soportando toda la actividad económica
- Distinción entre empresario (aquel que arriesga económicamente) y director

4.2. EMPRESARIO INNOVADOR (SCHUMPETER, 1911, 1942)

Opina que el anterior es un inversionista. Para él el empresario es aquel que aplica las ideas al uso comercial. Revoluciona el sistema productivo (aplica una innovación) y le saca provecho.

Empresario innovador o agente principal del desarrollo económico capitalista, consecuencia del cambio tecnológico. Liderazgo innovador que justifica su beneficio como renta residual de la economía.

Con el emplazamiento de nuevos productos, el empresario puede romper el equilibrio, obteniendo beneficios adicionales. Esto es producto de un cambio tecnológico

1º Invención: 1ª fase donde se creen nuevos productos (inventor)

2º Innovación: 2ª fase donde hay que comercializar la idea

3º Imitación

4.3. EMPRESARIO DIRECTIVO (GALBRAITH, 1967)

Empresario: función directiva, compuesta por un grupo de expertos en la toma de decisiones, consecuencia de la separación de la propiedad y el control en la *gran empresa*.

Directivos profesionales que toman decisiones sin asumir riesgo patrimonial pero asumen riesgos profesionales (pone en duda su futuro)

Gran empresa: la propiedad y la gestión no tienen porqué ir unidos en la misma persona. A lo mejor no tiene ideas de futuro para la empresa o la falta de capacidad para dirigir o gestionar la empresa

CONCEPTO	RASGOS	RELACION
Empresario	Propietario de la empresa que asume el riesgo del capital y que participa en las decisiones de la misma	
Accionista/ Propietario	Propietario de la empresa que asume el riesgo del capital. Si el capital está en acciones se denomina accionista.	Todo empresario es accionista, pero no todo accionista es empresario.
Empresario emprendedor	Empresario que aplica la invención a usos comerciales o industriales. Persona que es capaz de descubrir oportunidades y movilizar los recursos para explotarlas.	Algunos empresarios son emprendedores y algunos emprendedores son empresarios.
Intra-emprendedor	Persona que aplica la invención a usos comerciales o industriales. Persona que es capaz de descubrir oportunidades y movilizar los recursos para explotarlas.	Los emprendedores que son empresarios se denominan intra-emprendedores. Pueden ser o no directivos.
Directivo	Persona con autoridad en la empresa para tomar decisiones. Ejercen, por tanto, el control de la empresa al hacerlo sobre sus decisiones	Algunos directivos son empresarios.

TEMA 2

– LA EMPRESA COMO SISTEMA–

• CONCEPTO DE SISTEMA

Conjunto de elementos organizados (2 o + elementos) interdependientes relacionados en función de un fin u objetivo general que se fijará según cual sea el sistema socio-económico en el que la empresa desarrolle su actividad, y según cuales sean las aspiraciones de sus miembros; ampliándose que cada parte influye sobre el todo, pero no de forma aislada respecto a los demás componentes del sistema.

La empresa es un sistema porque está formada por una serie de elementos (materiales, inmateriales y humanos) interrelacionados que mediante un proceso determinado, y gracias a una estructura organizativa, tiende a la consecución de una serie de objetivos

Los **problemas** que afrontan las empresas desde la perspectiva sistemática pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Determinar los objetivos que debe alcanzar el sistema
- Diseñar el sistema (problema de configuración)
- Actuar dentro de una configuración dada
- Controlar los resultados

• PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS

- **Finalidad:** sistema diseñado para alcanzar unos objetivos o fines
- **Relaciones jerárquicas de los sistemas:** cada sistema forma parte de otro:
 - subsistema: descomposición en otros de orden inferior
 - suprasistema: forma parte de otros de orden superior
- **Globalidad u holismo:** cualquier estímulo que afecte a uno de los elementos repercute a la totalidad del sistema. El trabajo que realizamos dentro de un departamento no tiene sentido solo, sino en conjunto. Los elementos de la empresa están constantemente interrelacionados.
- **Sinergia:** El funcionamiento interrelacionado de todos los elementos del sistema permite obtener distintos resultados por los elementos actuando aisladamente.
 - sinergia positiva: si el resultado en conjunto es mejor
 - sinergia negativa: si el resultado en conjunto es peor

Al interrelacionarse se contrastan ideas y cada una aporta una cosa y se encargan porque su funcionamiento en conjunto se obtiene un rendimiento superior

- **Equifinidad:** se puede alcanzar un mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes, y empleando métodos alternativos, sin tener que elegir un método como el más óptimo.

mismo resultado final partiendo de distintos puntos

• TIPOS DE SISTEMAS

3.1. SISTEMAS NATURALES Y ARTIFICIALES

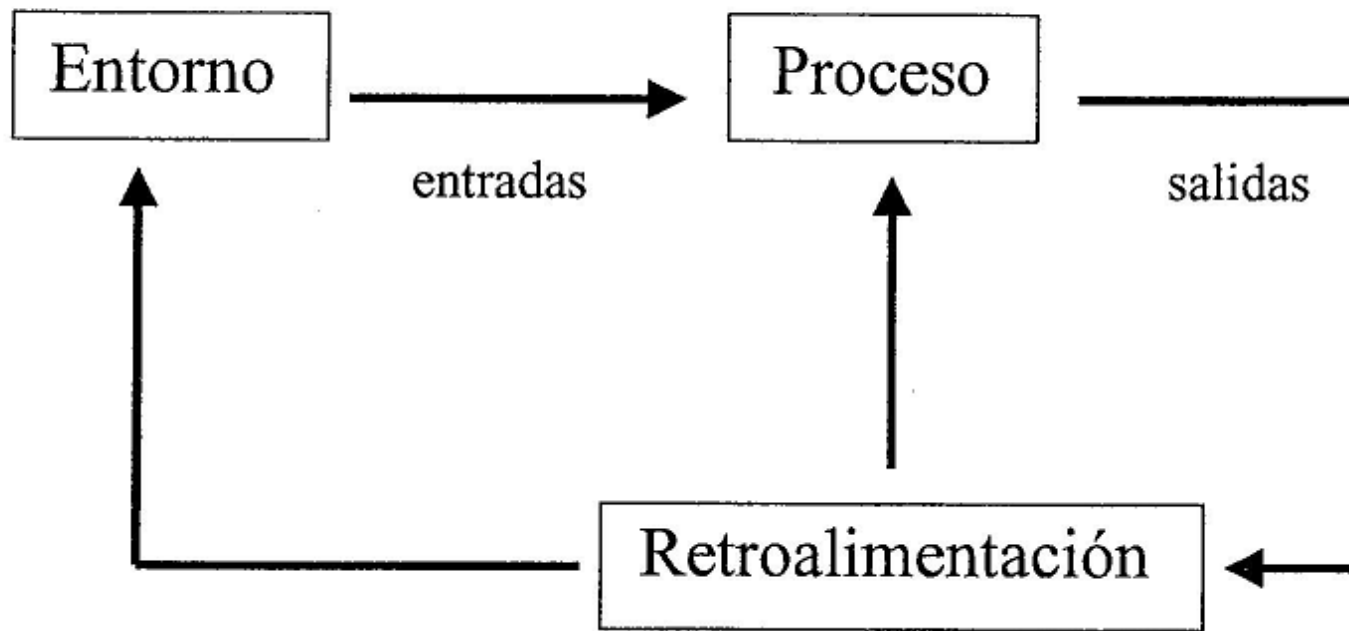
En función si deben o no su existencia a la creación por la mano del hombre. Las empresas son un sistema artificial, creado por el hombre para conseguir unos objetivos que se proponen.

3.2. CERRADOS O ABIERTOS

En función de su interacción con el entorno (permeabilidad del límite). Depende de la fluidez con el entorno

Las empresas son un sistema abierto ya que obtienen energía (inputs) del entorno, se alimentan del entorno. Necesitan del contacto del entorno para poner en marcha su funcionamiento y generan productos que vuelven al entorno

3.3. SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN



El sistema tiene que mantener en equilibrio (característico del abierto), mecanismos de control sobre estos productos que se crean y la información final para poder modificar la naturaleza de las entradas en nuestro sistema, y esto hace que la empresa se mantenga en equilibrio.

No solo se limita a observar, sino que mediante la observación toma unas decisiones para conseguir unos objetivos, es decir, también interpreta la observación.

La información que llega al mercado, tiene que ser procesada para reequilibrar el sistema

4. EVOLUCIÓN DE LA CONCEPCIÓN DE EMPRESA COMO SISTEMA

La empresa está compuesta de una serie de elementos interrelacionados que mediante un proceso determinado y que gracias a una determinada estructura organizativa, tiende a la consecución de una serie de objetivos

La empresa es un sistema:

- abierto: ya que interactúa con el entorno
- artificial: creada por el hombre
- socio-técnico: está integrado por personas, para conseguir unos objetivos, esto determinará el funcionamiento de la empresa. También es técnico porque tiene que tensionar un material técnico
- racional o natural: según se considere que los individuos se comportan siempre de una forma racional siguiendo los objetivos del sistema (fijar objetivos, estructurar unas actividades, planificarlas, hacer uso de la inteligencia de la estructuración) o según se considere que los individuos llegan a la organización con objetivos e intereses propios

La empresa no solo es una estructura formal para conseguir unos objetivos, cada subsistema crea sus subestructuras

5. SUBSISTEMAS EMPRESARIALES (KAST Y ROSENZWEIG)

La empresa se encarga de la integración de las actividades humanas del entorno a las otras tecnologías.

• SUPRASISTEMA AMBIENTAL

Depende la relación que la empresa tenga con su entorno, y de la relación con sus subsistemas.

Todos los subsistemas están relacionados, ninguno funciona aisladamente

- **Subsistema técnico:** indica todos los inputs que vamos a necesitar para que funcione. La naturaleza de las entradas al sistema, la naturaleza de los procesos de transformación y la naturaleza de las salidas (instalaciones, técnicas, conocimientos para ponerlos en marcha, procedimientos)
- **Subsistema social:** determina cual es la eficacia y las metas de la Empresa. Toma los valores (filosofía, normas, cultura, pautas de actuación) según donde esté ubicada la empresa
- **Subsistema psicosocial:** el comportamiento de los individuos, su nivel de comunicación, el trabajo en equipo, la dinámica del grupo, la motivación (el comportamiento humano)
- **Subsistema estructural:** la organización de la empresa; la división del trabajo, cómo está dividido el trabajo, cual es la estructura y autoridad del trabajo y la agrupación en unidades

Todos estos subsistemas están coordinados e integrados por el:

Subsistema de administración: todo funciona con una finalidad común, permitir la coordinación, el flujo. Que todo funcione como a una unidad (no solo como la suma rígida de las partes)

6. FACTORES DE CONTINGENCIA (Grandaria, edad, entorno)

La influencia del entorno en el comportamiento y en la estructura de las organizaciones es el factor clave que da origen al enfoque contingente o situacional

La importancia del entorno en relación con la empresa se manifiesta en el hecho de que es el entorno (a través de sus componentes) el que va a condicionar el tipo de estrategia, de estructura organizativa, estilo de liderazgo, sistema de planificación va a elegir la empresa, contando con sus propios recursos.

La relación empresa-entorno puede ser interpretada como una relación del tipo si-entonces entre dos conjuntos de variables. El si serían las variables independientes que son las componentes del entorno (v.económicas, políticas, legales y sociales), mientras que las variables entonces o dependientes corresponden a las variables internas de la empresa.

Las relaciones contingentes plantean:

- No hay una mejor forma de organizar
- Ninguna forma de organizar es igualmente efectiva
- La mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que una organización interactúa

Se propuso un cambio de denominación: contingentesituacional; por la posibilidad de confundir el término contingencia con ideas relativas o planes de contingencia para sucesos en un futuro impredecible.

En esta marca se sitúa también la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos y naturales, en los que el comportamiento humano es un elemento esencial

El enfoque situacional provee de una forma de pensar y actuar en relación al diseño de la organización, haciéndole depender del entorno y de las características personales de los miembros que forman la

organización

7. SUBSISTEMAS FUNCIONALES

7.1. S. DE APROVISIONAMIENTO

Se encarga de obtener los recursos del exterior para que se pueda desarrollar la función de la empresa

• OBJETIVOS

Ocuparse de las cuestiones relacionadas con la provisión, adquisición y gestión de los inputs (inversiones de naturaleza física)

• FUNCIONES

- Determinar la conveniencia de producción o adquisición de elementos necesarios. Fijar cuáles son los límites de la empresa. (Determinar si necesitan todos los elementos, a los que están más capacitados y a lo que no, y comprar a los proveedores)
- seleccionar a los proveedores y/o subcontratistas
- Definir la gestión de compras y almacenes. Cuanto se compra y cómo se almacena
- Concretar procedimientos de recepción, medios de almacenamiento, organización y mantenimiento del almacén
- Llevar a cabo el control de calidad de los inputs (de lo que compramos a los proveedores)
- Determinar la política de pedidos y el criterio de reposición (que impide que la distribución pueda continuar)

7.2. S. DE PRODUCCIÓN

- Transformar INPUTS en OUTPUTS
- Crear valor, crear utilidad

A) OBJETIVOS

Desarrollar una actividad creadora de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades humanas

- **Perspectiva económica:** proceso orientado a la obtención de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas
- **Perspectiva técnica:** proceso de transformación de inputs en output

B) FUNCIONES

- Definición de las características técnicas del producto o servicio en función de la demanda, dinero, capacidades técnicas
- Diseño del sistema de producción (artesanal, cadena, en masa)

- Determinación de la localización y del diseño en planta
- Organización del factor trabajo (nivel de planta, asignación del trabajo)
- Mantenimiento y conservación de las instalaciones y de capacidad productiva.
- Análisis de la programación temporal de tareas
- Ejecución de la producción y control técnico y productivo (controlar la calidad del sistema)

7.3. S. COMERCIA O DE MÁRKETING

Se encarga de gestionar la relación de la empresa con el mercado, actividades comerciales, y de investigación de mercado

A) OBJETIVOS

Venta y distribución de los productos y servicios de la empresa

B) DIMENSIONES

Método operativo: se encarga de las cuestiones a corto plazo, del día a día, de la conquista de nuevos mercados. Intentar incrementar las ventas de los mercados (las actividades comerciales)

• Funciones:

- **Producto:** determinar las características del producto, que vamos a ofrecer, decisiones sobre la marca y envases, servicio postventa, etc.
- **Precio:** fijación de precios, descuentos por volumen, precios a clientes especiales, precios según temporada, etc.

El precio lo define el departamento de marketing. Será aquel que maximiza el beneficio (ver lo que la gente esta dispuesta a pagar por el producto). Primero determinan el precio y luego cuál va a ser la forma de distribuir el producto

- **Place (distribución):** selección de los canales de distribución más adecuados
- **Promoción:** publicidad, promoción de ventas (hacer campañas) y fuerzas de ventar (mediante equipos de vendedores, dar a conocer el producto al cliente)

Método estratégico: se encarga a largo plazo de analizar las necesidades de los consumidores, sus necesidades, tendencias, la aceptación que tienen los productos. Define cuáles son las características del producto

• Función:

- **Investigación del mercado:** búsqueda y análisis de información sirve preferencias y tendencias de los clientes y de conductas concretas

7.4. S. FINANCIERO

Actividades de captación y administración de fondos monetarios en la empresa

• OBJETIVOS

Buscar fondos necesarios para la financiación de las actividades empresariales y distribuirlos entre las distintas áreas o alternativas de inversión

• FUNCIONES

a) Financiación: obtener fondos

- Obtener fondos ajenos (externos) en las mejores condiciones posibles (que menor coste supongan atendiendo al interés, garantías, vencimiento de la deuda, etc.)
- Determinar la estructura interna de la empresa: volumen de deudas a corto y largo plazo, volumen de fondos propios e inversiones financieras a corto y largo plazo
- Concretar la política de dividendos y de autofinanciación

b) Inversión: asignación de fondos obtenidos

- Gestionar la liquidez e investigar las distintas alternativas de inversión y jerarquizarlas (rentabilidad, riesgo, plazo de recuperación) (qué parte del dinero se queda como líquido y cuál pueden sacar rentabilidad)
- Distribuir los fondos totales entre los distintos subsistemas
- Analizar las distintas alternativas de inversión y jerarquizarlas para ver cual es el que mejor rendimiento aporta

7.5. S. DE RR.HH

A) OBJETIVO

Dirigir, coordinar y controlar los RRHH de la empresa a fin de que estos contribuyan a lograr los objetivos de la empresa a la vez que los suyos propio

B) FUNCIONES

a. Captación: Recoger personal. Conseguir los RRHH que la empresa necesita para llevar a cabo la estrategia de selección

- Reclutamiento: atraer a nuevas personas
- Selección: Escoger a aquellos candidatos que se ajusten a las necesidades. Se valoran las habilidades, los conocimientos, las actividades, las formas de abordar los problemas y su disposición. Relacionarse con los clientes, buscar nuevas aportaciones

b. Motivación: Se encarga de hacer evolucionar las competencias de los RRHH de la empresa según los objetivos fijados.

- Sistema de retribución justo, equitativo y motivador
- Motivar la calidad de vida laboral

Las personas deben trabajar a gusto, estar motivadas, estar implicadas

c. Desarrollo: Se encarga que los trabajadores tengan unas perspectivas de mejorar, y realizarlas

- Formación

- Desarrollo de la carrera profesional

d. Planificación: prever para cubrir las plazas vacantes y no esperar al último momento

- Evaluación: ver si los trabajadores hacen lo que se les exige

7.6. S. DE I+D+I

Actividades del ciclo productivo, previas a la fase de fabricación de productos y montaje de los procesos productivos poro necesarios para la gestión de nuevos productos, procesos y servicios; la modificación de las existentes y la introducción de nuevas técnicas productiva

A) OBJETIVOS

Realizar la investigación aplicada (trata de aplicar el saber a fines prácticos) y desarrollar las posibilidades de una innovación en un proceso o producto nuevo, o ya existente

B) FUNCIONES

- Desarrollo de nuevos productos

- Mejora de productos y procesos existentes

- Hallar nuevos usos para los productos existentes

- Hallar usos para subproductos y residuos

- Vigilar y analizar los productos de la competencia, y el entorno tecnológico en general

- Ofrecer servicios técnicos al resto de departamentos

- Apoyar a la dirección en la actividad innovadora

• CARACTERÍSTICAS

- Necesaria la colaboración con el subsistema de producción y mercado

- La I+D+I puede exigir también en el área organizativa, comercial o financiera

- La innovación se puede adquirir (comprar a otros)

• TIPOS DE INNOVACIÓN

- **Radical:** algo que es muy novedoso y no hay nada que se le parezca

- **Incremental:** se prevén pequeñas mejoras sobre una tecnología existente

7.7. S. DE DIRECCIÓN O MANAGEMENT

El management (gestión) es el proceso global de la toma de decisiones orientado a alcanzar los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente mediante la planificación, organización, dirección y control de los clientes funcionales

A) FUNCIÓN

– **Planificación:** Distinción de lo que la empresa quiere ser en el futuro y cómo quiere conseguirlo. Establecimiento de los objetivos y las acciones concretas para conseguirlos

• Etapas:

- *Previsión:* ver lo que puede pasar en el futuro (tratar de anticiparse)
- *Fijación de objetivos:* es una declaración de voluntas (son el que). A través de lo que se prevé se establecen objetivos
- *Establecimiento de planes:* Es cómo se va a conseguir (las acciones que se tienen que realizar)
- *Programación:* (¿cuando?) Concertación de los planes y establecimiento de un calendario
- *Elaboración de presupuestos*
- *Elaboración de procedimientos y normas:* para evitar problemas. Requisitos que se tienen que cumplir en un puesto de trabajo. Con ello buscar, normalizar y formalizar el puesto de trabajo

– **Organización:** estructura de las tareas que han de hacerse y quién ha de hacerlas; y la relación entre los miembros de la empresa (repartir la faena) (estructuración de las actividades de la empresa y de los miembros)

1º Diseño de los puestos de trabajo: diseñar el conjunto de actividades que tiene que hacer cada persona

2º Agrupación de unidades: Agrupar los puestos de trabajo, a aquellos que desempeñan la misma función

3º Definición de la estructura formal de tareas y de autoridad: la relación entre uno y otros grupos de trabajadores

4º Organigrama: Representación gráfica de la estructura formal de una organización, establece un orden interno de la empresa. Existen dos criterios de agrupación:

- Estructura funcional: Agrupa en cada departamento o unidad a aquellos miembros de la organización que se dediquen a una misma actividad
- Estructura por productos/mercados: reúne en cada unidad a todos aquellos que participan de la producción y comercializan de un producto o grupo de productos, a todos los que están en una determinada área geográfica o a todos los que contraten con un mismo tipo de cliente o a un mismo tipo de mercados

– **Dirección:** Saber guiar, liderar y motivar a los trabajadores, tanto individualmente, como en grupo para conseguir los objetivos. Las **actividades de dirección** que se realizan:

• **Resolver conflictos:** trabajar el día a día

• **Liderar procesos de cambio:** hacer que la conducta funcione impulsando al cambio y a la transformación

• **Motiva a los trabajadores:** impulsar a los trabajadores a obtener mayor rendimiento

• **Crear una cultura y unos valores comunes:** formas de relación entre clientes y proveedores; cada empresa

tiene unas normas de actuación ante diversas situaciones. Busca un estilo igual, se crean su prototipo, obtener de ellos el mayor rendimiento, que estén a gusto

– **Control:** supervisar, preocuparse de que se consigan los objetivos; si se esta haciendo de forma prevista, se aprovecha para poder controlar y corregir los errores.

- medida de evaluación de los resultados

- Mantenimiento de la actividad dentro de los límites permitidos

- Aseguramiento del proceso hacia los objetivos: asegurarse que las actividades de la organización van entre sus objetivos, mantener sus límites y se usa como medida de auto evaluación

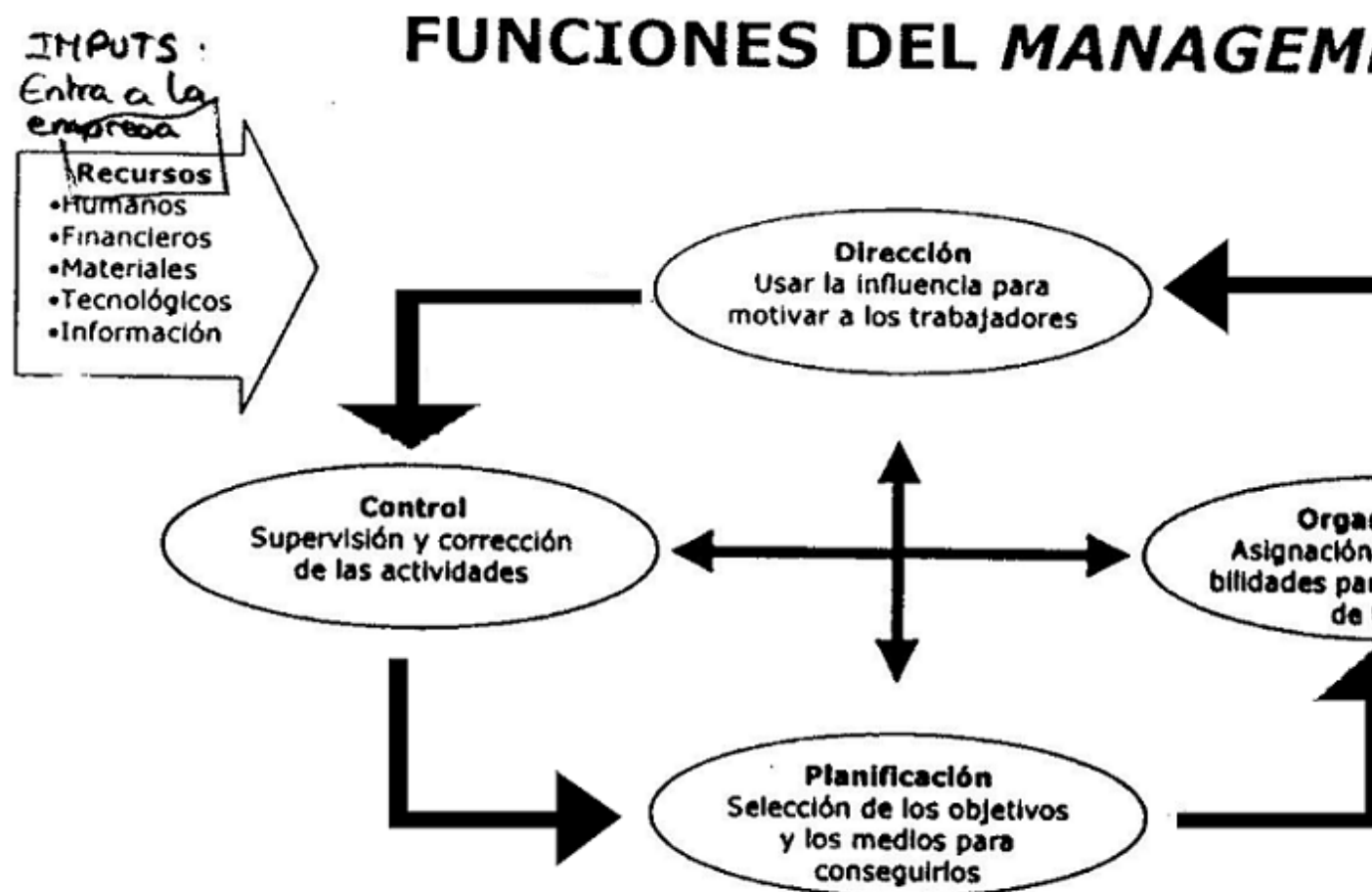
Para establecer los sistemas de control lo primero que hay que hacer:

- Establecer sistemas de información (recoger información)

- Desarrollo de estándares (ver cuales son los límites)

- Recompensar logros

- Establecer las medidas correctas



***Eficiencia:** Hacer referencia a la cantidad de recursos atizados para conseguir un objetivo (El grado de recurso que se utiliza para conseguir los objetivos)

*** Eficacia:** Cuando se consiguen los objetivos. La eficiencia organizativa es el grado en el que una organización mude un objetivo propuesto. Mide si ha tenido éxito o no en conseguir lo que se había propuesto

TEMA 3.

– EL ENTORNO DE LA EMPRESA –

1. CONCEPTO

ENTORNO

Conjunto de factores externos a la empresa que afectan a la actividad de la empresa de forma positiva (oportunidades) o negativa (amenazas).

Oportunidades: elementos que repercutirán positivamente en la empresa (ej. nuevo cliente)

Amenazas: elemento que afecta a la empresa y sobretodo puede peligrar la supervivencia de la empresa

Las oportunidades y las amenazas dependen de la forma en la que la empresa haga la gestión. En ciertos casos, en cualquier circunstancia o hechos, puede presentarse como una amenaza o una oportunidad, depende de como se haga la gestión. (ej. Intoxicación de clientes en un hotel de torre vieja)

FACTOR ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Un factor del entorno se considera estratégico en función de la importancia que su impacto tiene para la empresa; independientemente de que tal impacto sea positivo o negativo

2. TIPOS DE ENTORNO

Para analizar los tipos de entorno hacemos hincapié en unas distintas variables de clasificación:

– **Grado de complejidad:** simple vs. complejo. Diversidad y dificultad de controlar los cambios. Cuando se producen muchos cambios en poco tiempo y los cambios son complejos.

– **Grado de dinamismo:** estático vs. dinámico. Velocidad y dificultad de controlar los cambios.

– **Grado de incertidumbre:** cierto vs. incierto. dificultad para ver la evolución futura

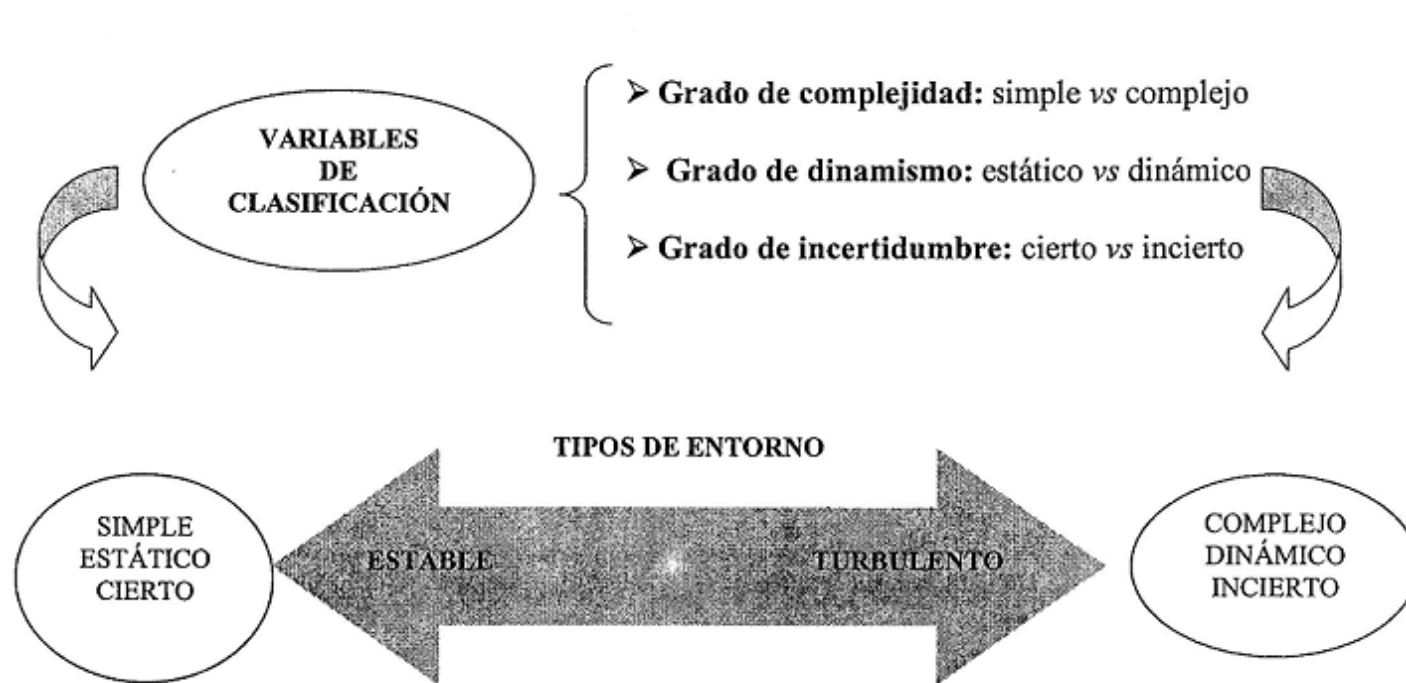
***sector simple:** pocas variables y parecidas, fáciles de controlar

***sector complejo:** muchas variables y diferentes, difíciles de controlar

***sector incierto:** cuando no se sabe el futuro que le espera

***sector cierto:** cuando es fácilmente previsible la evolución de la empresa

***sector estático y dinámico:** si los factores del entorno cambian deprisa o despacio



3. ENTORNO GENERAL

El entorno general recoge todos aquellos factores que afectan a todas las empresas de una misma sociedad o empresa

ESQUEMA DE ENTORNO GENERAL

Cuando estudiamos el interior de la empresa buscamos los puntos fuertes y los puntos débiles. Los puntos fuertes podemos conocerlos en cambio las amenazas y las oportunidades no se pueden controlar porque vienen del entorno, solo podemos controlar los efectos que realizan sobre nosotros.

Factores económicos: variables macroeconómicas de un país como los tipos de interés, y el tipo de cambio de la moneda, la inflación, el déficit público, el saldo de la balanza comercial y la tasa de paro. Otras variables de índole general son las infraestructuras de que dispone el país, como las vías de transporte y las redes de comunicación

Factores tecnológicos: las tecnologías pueden ser básicas

(cualquier empresa las puede disponer), claves (tan solo unas empresas las pueden disponer, y posibilitan una diferenciación positiva, por la mayor calidad de los productos obtenidos y pq producen a costes + bajos respecto a los d+ competidores) y incipientes (están en desarrollo para convertirse en las tecnologías claves

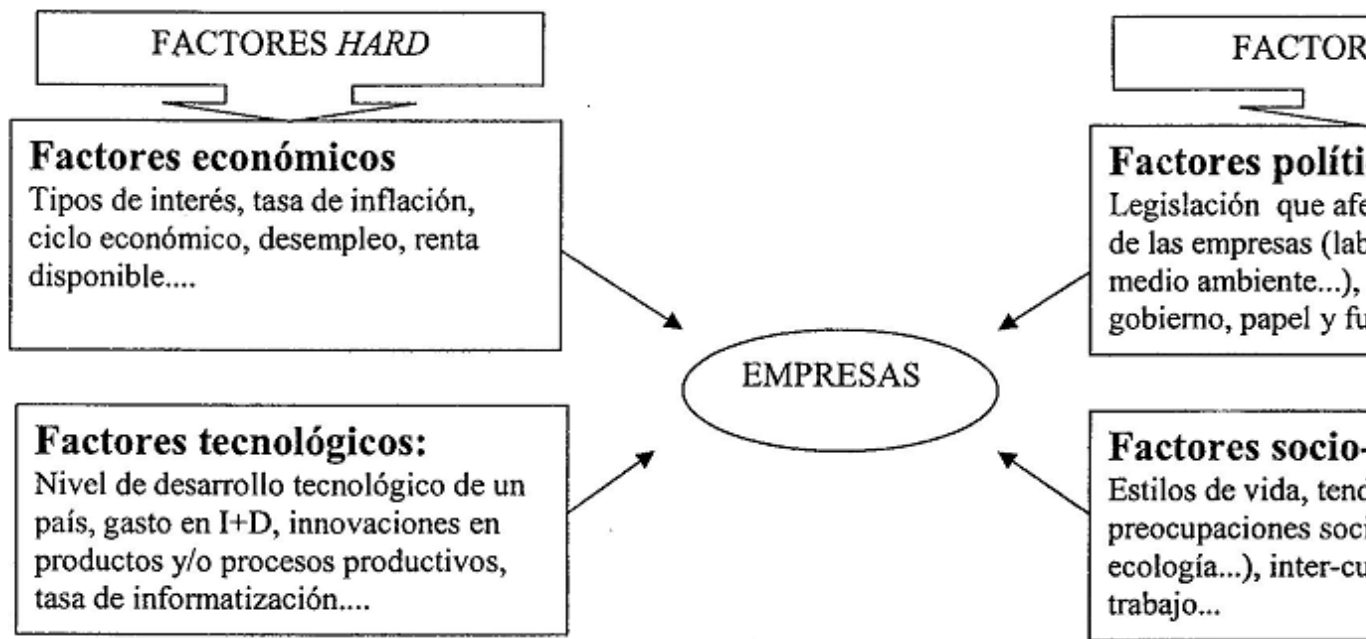
del futuro). Las empresas disponen de la información de la tecnología + adecuada mediante sus propias investigaciones, asociándose con otras empresas o mediante la compra de patentes o licencias. nivel de desarrollo tecnológico de un país, gasto en I+D, innovaciones en productos y/o procesos productivos, tasa d informatización...

Factores político-legales: establecen las reglas del juego. Los

gobiernos en la actualidad intervienen por medio de las políticas monetarias y fiscales, y mediante amplias regulaciones de diferentes mercados como el laboral (salarios mínimos, ley de huelga, regulación de despido y contratación temporal) y el financiero. El Estado también interviene mediante la actuación de empresas públicas y la regulación de industrias, a las que fija el precio o la tasa de rentabilidad permitida.

Factores socio-culturales: incluyen las pautas culturales

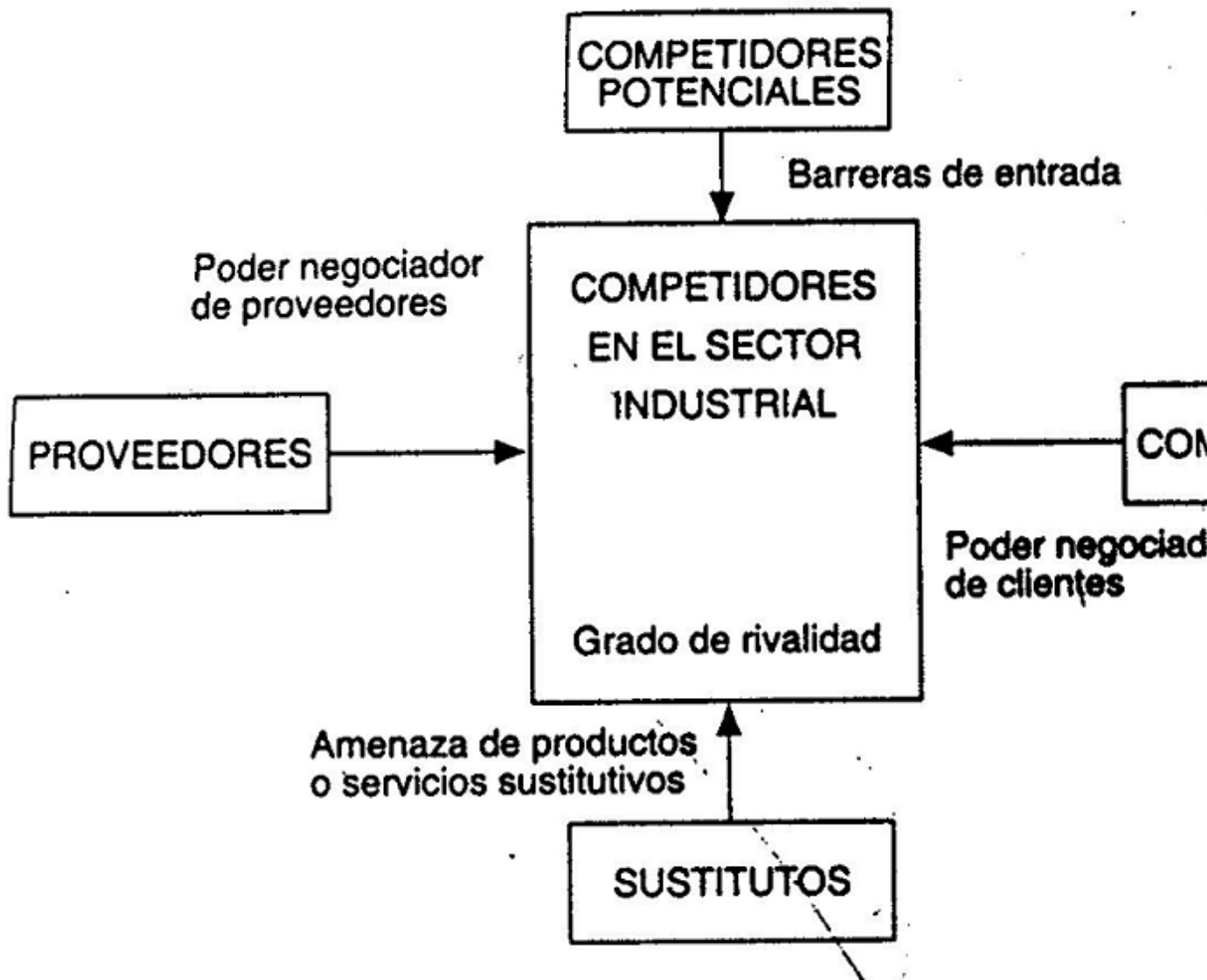
dominantes, el nivel educativo, las variables demográficas y la distribución de la renta; estilos de vida, tendencia de las preocupaciones sociales (salud, ecología...), inter-culturalidad, mujer y trabajo... Todos estos factores afectan cuantitativa y cualitativamente a la demanda de las empresas y a la oferta de trabajo.



4. ENTORNO COMPETITIVO O ESPECÍFICO

El entorno específico o competitivo está formado por aquellos factores que afectan de forma singular a aquellas empresas que tienen una serie de características comunes y que se agrupan en lo que se conoce como a una misma industria o sector.

Las cinco fuerzas que actúan en el entorno específico hacen determinar cuál es el atractivo de este sector, y son:



4.1. COMPETIDORES POTENCIALES

Son las empresas que desean entrar en un determinado sector, lo harán si resulta atractivo y si pueden vencer las barreras de entrada (conjunto de factores que impiden la entrada de nuevos competidores al sector), y son:

A) ECONOMÍAS DE ESCALA

Relación decreciente entre el coste medio de producción y la cantidad producida en un determinado periodo. El coste unitario de producción disminuye conforme se incrementa el de volumen de producción. Se PRODUCE cantidades muy grandes para que el precio unitario sea beneficiosa, puede llevar a una superproducción y al principio si produce mucho no tendrá clientes para vendérselos

B) DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Mide el punto hasta el cual los compradores muestran preferencias por alguno de los productos de alguna de las empresas del sector. Consiste en dotar a los productos o servicios de una empresa de características distintivas que permiten que los consumidores consideren ese producto o servicio como superior al de la competencia. La preferencia por ciertos productos puede estar motivada por: calidad, precio, componentes,

servicio postventa, o porque los productos son distintos, también mediante la publicidad o la fidelidad a vendedores.

Ésta actúa como barrera de entrada al otorgar ventajas a las empresas ya existentes en relación con los entrantes potenciales a causa de la preferencia de los compradores hacia productos de la empresa ya existentes

Si quiere entrar tendrá que gastarse mucho dinero para patrocinarse y darse a conocer

C) VENTAJAS EN PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Se traducen en ventaja en coste. Disponer de tecnología da lugar a realizar procesos productivos en los que se logra una mayor productividad y un menor coste; el contar con sistemas de distribución únicos y propios mediante los cuales se logra una mayor difusión de los productos y un mejor ratio ventas/coste de distribución es otro elemento que actúa como barrera de entrada.

D) EL EFECTO APRENDIZAJE Y EL EFECTO EXPERIENCIA

El efecto de aprendizaje permite lograr una ventaja en costes. El tiempo de realización de una actividad disminuye con respecto al número de veces que se realiza. En el efecto experiencia ocurre lo mismo, donde el coste total unitario de un producto se reduce en función de la producción acumulada

E) VENTAJAS DEL PRIMER ENTRANTE

Puede disponer de proveedores, obteniendo materias primas a mejor precio, tiene ciertas ventajas. Tiene más experiencia q aquel que no lo ha hecho nunca. También el acceso a los canales de distribución

F) CAPITAL NECESARIO

Cuanto + intensivas sean en capital las empresas, mayor será la barrera

G) REPRESALIA DE LAS EMPRESAS INSARALADAS EN EL SECTOR

Bajando los precios aumentando la publicidad d manera q obliguen a la nueva empresa a no entrar

4.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La mayor o menor rivalidad entre los competidores determina en atractivo del sector. Una fuerte competencia entre las empresas de un sector conduce a una reducción de los precios y una disminución de beneficios llegando a convertirse el sector en poco atractivo. Un sector con pocas empresas y productos diferenciados puede dar lugar a aumentos en precios y en beneficios convirtiéndose en un sector atractivo.

Los **indicadores** de la rivalidad:

- intensas campañas de marketing
- constante innovación de los productos
- constantes recortes de precios
- acciones y reacciones entre los competidores

La mayor o menor rivalidad depende de:

- **GRADO DE CONCENTRACIÓN**

Viene dado por el nº y tamaño de competidores. Sea un sector (o mercado) cualquiera en el que existen unidades diferentes (empresas), viniendo definida la importancia de cada uno de ellas por el valor de una variable cualquiera (cifra de ventas, nº de empleados...). Se puede decir que se puede producir una tendencia a la concentración o disgregación cuando se modifique:

- el nº de unidades o empresas
- el tamaño medio de las empresas
- la distribución relativa de las empresas (en el sentido de mayor o menor coincidencia de tamaños, o sea, una mayor o menor depresión)

Cuanto más clientes menos poder de negociación, cuanto menos, mayor poder de negociación

- **DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

Además de actuar como una barrera de entrada; es un factor que incide sobre la intensidad de la competencia existente entre las empresas.

El mayor o menor grado de diferenciación da lugar a una mayor o menor fidelidad de los competidores hacia productos específicos, lo que se traduce en una mayor o menor estabilidad de la demanda y en una mayor o menor competencia.

BUSCAR

c. BARRERAS DE SALIDA

Conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector sin incurrir en unos altos costes. Los más importantes:

- **Activos fijos especializados y de larga vida:** cuando la E desea abandonar el sector y dispone de activos fijos especializados tiene que venderlos a empresas a las que no sean idóneos, se traduce en un nº reducido de compradores y en una disminución del valor líquido.

- **Costes fijos de salida elevados:** al querer abandonar y

liquidar, se puede encontrar ante unos costes elevados que pueden hacer inviable dicho objetivo o lograr un valor de liquidación reducido. Ej. la reducción de plantilla

- **Barreras legales:** existencia de disposiciones legales que

hacen muy difícil el cierre de determinadas empresas como aquellas que suponen una gran pérdida de puestos de trabajo o a aquellas que realizan actividades de interés público.

- **Barreras psicológicas:** debidas a las actitudes de los

propietarios y/o directivos de las empresas que tratan de impedir el abandono de un sector.

- **Barreras de movilidad:** hacen referencia a la dificultad que

tiene una empresa en un grupo estratégico de poder cambiar a otro grupo sin incurrir a altos costes de cambio. Cuando estas existen hay mayor rivalidad

d. EXCESO DE CAPACIDAD (Lo que dura es estructura y lo que no es coyuntura)

4.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Son aquellos que siendo técnicamente diferentes tienen la misma utilidad (cubren las mismas necesidades) que el producto al que sustituyen. (Ej. coca-cola y agua). Su existencia supone un incremento de la intensidad de la competencia. Aumenta la competitividad en el sector, estos productos se encuentran en sectores diferentes.

La mayor o menor presión de los productos sustitutos dependerá del grado de diferenciación de productos existentes, que influye en la propensión de los clientes a aceptar sustitutos por lealtad que se crea hacia productos concretos.

Existen productos sustitutos cuyos costes, calidades y rendimientos son superiores a los existentes, lo que hace que su demanda crezca en detrimento de los productos tradicionales. La sustitución está relacionada con la innovación tecnológica

También depende el grado de sustitución así como los precios relativos

(cuanto + pequeña sea la cantidad de precios menor será la amenaza) precios relativos: mas pequeña sea la diferencia mayor será la amenaza grado de diferenciación de los productos: mas grado, menor será la amenaza de un producto sustitutivo

4.4. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Se refiere a la capacidad que los clientes tienen para influir en las decisiones de la empresa. Los clientes actúan sobre el sector haciendo presión para mejorar las prestaciones del producto o bajar los precios. Su poder negociador depende de:

- **grado de concentración de los clientes:** un solo cliente da lugar a una situación de monopsonio, en la que todo el poder de negociación está en manos de dicho cliente (1 solo cliente tiene + poder de concentración)

muchos reduce el poder de los clientes

- **grado de diferenciación:** el poder negociador de los clientes se incrementará conforme el grado de diferenciación de los productos disminuya. (+ diferenciación – poder de negociación)

- **amenaza de integración vertical hacia atrás del cliente:** el poder negociador de los clientes se incrementará si sus posibilidades de integración hacia atrás son altas dado que pueden esgrimir estas posibilidades como argumentos en su negociación frente a proveedores

- **rentabilidad del cliente:** si la rentabilidad de los clientes es reducida y su importancia es elevada su poder de negociación se incrementa tratando de lograr una reducción en los precios de la compra, con lo que sus márgenes y su rentabilidad se pueden incrementar.

- **dependencia excesiva de determinados clientes:** es mejor diversificar la clientela

- **información que el cliente tenga de la empresa:** más información más fácil es de negociar

4.5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Se refiere a la capacidad que los proveedores tienen para influir en las decisiones de una empresa. El mayor o menor poder de negociación de los proveedores depende de:

- **grado de concentración:** cuanto mayor sea el grado de concentración su poder de negociación es menor
- **grado de diferenciación de los productos:** cuanto mayor sea el grado de diferenciación mayor será el poder de negociación de un proveedor
- **amenaza de integración hacia delante:** constituye una fuente de poder de negociación de un proveedor cuando éste la esgrime ante un cliente indicando la posibilidad de que la actividad de éste sea realizada por el proveedor a través de dicha integración. Si el proveedor puede hacer lo que la empresa hace mayor poder de negociación
- **la existencia de productos sustitutos:** puede reducir el poder de negociación de un proveedor de productos existentes en provecho de quien oferta un producto sustituto.

Cuanto + poder de negociación tengan los proveedores menor poder de negociación tendrán los clientes y viceversa si no tiene productos sustitutivos, mayor poder de negociación

- **lo importante que es el proveedor para la empresa:** si es importante mayor poder de negociación tendrá

5. EVOLUCIÓN DEL ENTORNO EMPRESARIAL: de la producción en masa a la globalización

- consecuencia en los mercados globales:
- homogeneidad (cada vez se tiende a utilizar los mismos productos(mcdns)), preferencia y necesidad de los consumidores
- empresas como compradores iguales
- adelantos en costes
- economía a escala
- eficiencia en suministros centralizados(centralizar todos los pedidos en un solo proveedor)
- costes específicos de un país
- influencia del gobierno
- políticas comerciales
- estandarización técnica, cada vez
- políticas concretas(se utilizan políticas para captar empresas)
- competencia global
- exportación–importación, cada vez es mayor el flujo
- arrosegment de los competidores locales, cuando entran competidores de fuera, de vez en cuando no pueden competir con ellos

	Producción en masa	Marketing en masa	Era Post-industrial
Años	USA (1900-1930) España (años 50 y 60)	USA años 40, España años 70	Segunda mitad seten y década de los ochen
Principales características	Mentalidad de la producción Productividad, estandarización ,	Mentalidad de mercado Saturación de demanda y búsqueda de la diferenciación	Endurecimiento de l condiciones competitivas económicas Papel activo clientes, estac organiz., etc.
Objetivos de las empresas	Eficiencia.	Inicio de la preocupación por el marketing	Eficiencia y eficacia

TEMA 4.

– LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA –

1. CREACIÓN DE EMPRESAS

a. Motivación:

- Necesidad de llenar los vacíos del mercado (descubrir una oportunidad)
- Adaptar una idea de otro mensaje
- nueva forma de producir o distribuir

b. Proyecto empresarial:

a) análisis de la idea

- Actividad a la que se va a dedicar la empresa
- Elegir la forma jurídica de la empresa

b) análisis de la viabilidad de la idea

- Ver si tendrá buena acogida (análisis externa)
- Ver de qué factores disponemos (análisis interno) si alguien de los que forman la empresa puede adoptar algún conocimiento

c) plan de puesta en marcha

- Objetivos (número de departamentos o subsistemas)
- Planes y presupuestos (fijar unos presupuestos)
- Estructura organizativa (cuál va a ser, van a ser capaces?, todos seremos trabajadores?)
- Establecer unos mecanismos

2. TAMAÑO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

2.1. TAMAÑO

- concepto estático
- puede determinarse mediante valores absolutos y valores relativos (cuando comparen una variable con una otra)

(volumen de negocio, número de trabajadores,) puede ser grande, mediana, pequeña o microempresa

2.2. CRECIMIENTO

El crecimiento son modificaciones e incrementos de tamaño q originan q la empresa sea diferente de su estado anterior. Implica incrementar el tamaño de las empresas u organizaciones; al incrementar las dimensiones hay también problemas que crecen.

La importancia del crecimiento:

A) Es reflejo de posibilidades de desarrollo futuro: El crecimiento se toma como una opción deseable. El crecimiento es una cuestión deseable por eso se conforma como un objetivo que satisface las necesidades d los directivos (esta dentro d nuestra escala d valores) y pq aporta beneficios a la empresa.

Por eso si crece se nota q no esta estancada, q es activa, estimula a sus trabajadores, q tiene una capacidad d desarrollo. si crece es algo positivo

B) Es condición impuesta por el entorno: En un entorno actual, una empresa q no crecen, tiene el peligro de estancarse, es una necesidad, quien no crece desaparece, no podemos conformarnos en tener un entorno estable y esperar a ver que hace la competencia.

C) Es uno de los principales objetivos de la empresa:

D) Permite obtener economías de escala y de alcance: otra razón para crecer es obtener una economía de escala (a mayor volumen de ventas menor costes), si no lo tiene no será competitiva y no podrá permanecer en el mercado. Las economías de alcance implica que por el hecho de realizar actividades relacionadas podemos compartir costes fijos que son comunes. (Ej.: empresa de automóviles q realiza coches y furgonetas)

E) Permite obtener una mejor posición en el mercado: El hecho d tener un mayor tamaño en el mercado permite tener una mejor posición en el mercado. La grandaria es una necesidad para obtener una mejor posición en el mercado

Hay que diferenciar entre crecimiento real (cuando la empresa crece por encima del crecimiento del sector) y crecimiento estable (cuando la empresa crece igual que el crecimiento del sector)

3. TIPOS DE CRECIMIENTO SEGÚN SU DIRECCIÓN

3.1. MODALIDAD DE CRECIMIENTO

Nos indica que variables van a modificarse, es decir, cuál es la dirección que toma la empresa, que dimensiones van incrementando y qué medidas van utilizando para crecer.

Crecimiento por expansión: aquel crecimiento que se lleva a cabo manteniendo constante al menos dos dimensiones

Crecimiento por diversificación: aquel crecimiento que se lleva a cabo manteniendo constante una dimensión

3.2. VÍAS DE CRECIMIENTO

Nos indican de qué forma van a modificarse esas variables. Nos indican cuales son las medidas q utilizamos para conseguir las modalidades de crecimiento q nos hemos planteado. Tenemos tres vías:

A) CRECIMIENTO INTERNO

Implica que la empresa se expande creando capacidad de producción nueva (adicional). Ej.: zara. Invirtiendo en la ppia empresa

B) CRECIMIENTO EXTERNO

Implica que la empresa incorpora activos q estaban previamente en el mercado (no crea capacidad nueva, lo que hace es integrar actividades que ya se hacían para otras empresas). Ej.: El corte inglés compra a Marcs & Spencer

Formas de crecimiento externo:

– **Fusiones:** operación que implica la desaparición de 2 o + empresas que deciden unirse para crear una nueva sociedad. Se realiza cuando no hay diferencia de tamaño entre las empresas. Las dos empresas pierden su forma jurídica y adquieren una nueva.

- **Absorciones:** una empresa compra una participación que le permite controlar una segunda E i la integra en su organización disolviendo la E adquirida. Ej.: Si A compra a B, B se eliminará y solo existe A.
- **Adquisiciones:** operaciones mediante las cuales una empresa compra o bien una participación importante en la empresa que le permite tomar el control o bien la totalidad de la otra, es posible que las empresas adquirente y adquirida mantengan su forma jurídica

C) CRECIMIENTO HÍBRIDO (COOPERACIÓN COMO VÍA INTERMEDIA)

Serán acuerdos de cooperación entre 2 o + empresas q actúan conjuntamente, al menos en parte de sus actividades, para lograr determinados objetivos; crea de forma compartida pero con otras empresas. El acuerdo puede ser parcial y amplio q son relaciones + o – estables

Tipos:

- **Franquicias:** se deja al franquiciado utilizar la marca, tecnología, etc., en función del acuerdo de cooperación que tiene con el franquiciador
- **Subcontratación:** La empresa principal encarga a la subcontratada la producción de una parte d los componentes de sus productos, La empresa subcontratada no solo se encarga de la elaboración del producto sino que tmb de la elaboración del diseño
- **Consortios:** Agrupaciones temporales de empresas que tienen un objetivo común, que cuando tienen un objetivo ambicioso y ellos solos no pueden hacerle frente se agrupan para compartir gastos. (organización conjunta d varias empresas para llevar a cabo proyectos ambiciosos)
- **Joint-ventures:** Acuerdos de corporación que se concretan en la creación de una empresa distinta de las que tratan de cooperar entre si. Crean una empresa con entidad jurídica propia, cuyo dominio legal les pertenece

El **acuerdo** de cooperación debe ser:

- Explícito
- Especificar los recursos que ha de aportar cada empresa
- Duración finita, se ha de acordar la fecha de finalización
- Independencia
- Una parte (afecta nada+ a una parte de la empresa) puede ser retirada a una función o a un proyecto

3.2.1. VENTAJAS DEL CRECIMIENTO EXTERNO vs. INTERNO

- **La rapidez:** al adquirir la empresa incorporamos ad+ de la empresa a sus clientes, la cuota de mercado y los ingresos que va generando
- **Permite crecer sin añadir sobrecapacidad al mercado:** evita incrementar la rivalidad del sector. Incorporamos esa actividad en tu empresa

- **A veces es el único medio para adquirir activos para los que no existen mercados:** (Ej. telefónica)
- **Aprovechamiento d las oportunidades del mercado:** aprovechar las oportunidades para evitar que las compre la competencia.(Ej. El corte inglés+marcs)
- **A veces, es el único medio para entrar en un mercado hostil:** hay mercados que todo lo que NO está producido en ese mercado lo consideran inferior por eso la única forma de entrar en ese mercado es adquiriendo una empresa en ese mercado

3.2.2. INCONVENIENTES DEL CRECIMIENTO EXTERNO vs. INTERNO

- **La determinación del valor de la empresa adquirida o fusionada:** dificultar para valorar la empresa
- **Conflictos estructurales y culturales inter–empresas:** Cada empresa tiene filosofías distintas y al integrarse dos distintas pueden fracasar
- **El no crecer a "medida":** Incorporamos agentes extraños ya existentes que después tendremos que adaptar a nuestra empresa.

3.3. CRECIMIENTO POR EXPANSIÓN

a) PENETRACIÓN EN EL MERCADO

La empresa encuentra la oportunidad de crecer incrementar la cuota de mercado

AGOTAMIENTO: La empresa crece a una tasa inferior a la del mercado y competidores

CONSOLIDACIÓN: La empresa va creciendo al mismo ritmo que la medida del sector

PENETRACIÓN: La empresa va creciendo a una tasa superior a la del mercado y competidores

b) DESARROLLO DEL PRODUCTO: ofreciendo características nuevas o adicionales en nuestro producto. Ofrecen variaciones sobre el mismo producto. Son productos distintos orientados a la misma clientela (enfocados al mismo mercado). Atendiendo diversas necesidades de clientes

c) DESARROLLO DEL MERCADO: manteniendo el mismo producto lo ofrece en nuevos mercados, nuevas áreas geográficas, funcionales, nuevos segmentos.

* acepción de mercados:

- mercado como a segmentos de mercado: 3ª edad, infantil, de lujo
- mercado geográfico: traspasar la frontera para cambiar de mercado

3.4. CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN

La diversificación consiste en agregar actividades distintas a las ya existentes en la empresa. Expansión hacia nuevos mercados y nuevos productos.

Los **motivos** por los que se realiza un **crecimiento por diversificación:**

- **la reducción del riesgo global**, donde dejamos de concentrar todo nuestro riesgo en el mismo sector, producto o mercado. (Ej:zara). La diversificación es un mecanismo para evitar el riesgo.
- **la saturación del mercado tradicional**, abrir nuestros mercados, aumentar nuestros productos (sino aumentaría la rivalidad entre empresas)
- **oportunidades de inversión de excedentes financieros**: tiene tanto dinero que no saben en que gastárselo, por eso invierten (oportunidad d invertir para obtener beneficios.
- **refuerzo de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias** (coordinación de los sistemas que implica que el funcionamiento de los sistemas condiciona un resultado del funcionamiento por separado de sus partes). Diferentes **tipos de sinergia**:
 - ***sinergia de ventas**: a) una red de distribución, con sus canales y sus vendedores, que es una competencia que se adquiere no solo con inversión de dinero, sino también de tiempo; b) la marca (cada vez + importante); c) el conocimiento del cliente.
 - ***sinergia operativa**: a) un potencial de producción; b) una técnica fundamental; c) un potencial de investigación que permita aplicaciones distintas
 - ***sinergia financiera y de inversiones**: unos recursos financieros
 - ***sinergia de dirección**: una competencia de management, y dentro de ella una capacidad de organización, tanto de la producción como de la empresa. En muchos casos este tipo de sinergia se dobla en una sinergia financiera
- **búsqueda de presencia en algunos sectores**: la diversificación busca sectores más atractivos, + dinámicos y + activos
- **mejora de imagen**

Los **tipos de crecimiento por diversificación** podemos clasificarlos en dos tipos:

A) DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

La diversificación concéntrica u homogénea: la entrada en nuevas actividades que guardan una relación con las actividades existentes en la empresa, bien de carácter técnico o comercial, buscando alguna de las sinergias anteriores. Podemos distinguir:

- **diversificación horizontal**: se caracteriza por la similitud de los nuevos clientes con los clientes actuales y por la utilización de los mismos canales de distribución (productos–mercados similares con una nueva identidad)
- diversificación vertical**: participación de la empresa en actividades situadas en otros niveles de la hilera de producción. Hacia atrás: la empresa integra la act. de algunos de sus proveedores. Hacia delante: la empresa integra la actividad de algunos de sus clientes.

Haciendo hincapié en la diversificación vertical (integración vertical): cuando se dedica a actividades relacionadas con los mismos productos. Ej.: El corte inglés, crea unos almacenes para hacer ropa.

Ventajas en costes:

- **economías de escala y de alcance:** aparece cuando se incrementa el volumen de producción de determinado producto o componentes de este; los productos se les da distintos usos y así disminuye sus costes
- **reducción de stocks intermedios:** supone una disminución de los costes siempre y cuando la organización del proceso de producción–comercialización de la empresa sea más eficaz q las relaciones empresa–proveedores q se sustituyen
- **reducción de costes de coordinación y control:** sólo al cabo de cierto tiempo y sólo cuando la organización es adecuada
- **desaparición de ciertos intermediarios:** por la internacionalización de algunas actividades de producción o distribución supone un ahorro
- **simplificación del proceso de producción–distribución:** se produce en las industrias al integrarse verticalmente una empresa de la cadena. Se reducen los costes al desaparecer algunas operaciones técnicas de adaptación

Ventajas de posición competitiva:

- **creación de barreras de entrada:** ayuda a crear barreras d entrada en la industria, cierra a las empresas no integradas y facilita la discriminación de precios
- **mejora poder negociación frente proveedores y/o clientes:** se refuerza el poder d negociación ya que si no les hacen el producto como ellos quieren o se lo venden a un precio razonable se van a otro a comprarle
- **garantía de acceso a factores o de salida de proveedores:** permiten asegurar determinadas fuentes de aprovisionamiento, o determinadas salidas para nuestros productos y/o servicios, así se pueden eliminar los problemas q suelen plantearse en materia de plazos, precios, regularidad, calidad... permite mejorar la capacidad de la empresa en prever los cambios en los costes o la demanda
- **protección de una determinada tecnología avanzada:** si estamos bien integrados evitamos transmitir la tecnología a nuestros competidores

Inconvenientes:

- **Crea mucha rigidez** ya que supone que se tiene que ser bueno en todo lo q se hace, aunque siempre es bueno que haya alguien que haga algo mejor q nosotros
- **problemas de gestión**
- **costes de integración**

B) DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA

La diversificación conglomerada o heterogénea: ausencia total de la relación entre las actividades nuevas y las ya existentes antes de la diversificación. Los nuevos productos y mercados son distintos entre ellos

3.5. CRECIMIENTO POR INTERNACIONALIZACIÓN

INTERNACIONALIZACIÓN: realización de operaciones en algún o algunos países distintos de su país de origen

Los motivos por los que una empresa se internacionaliza:

- **alargar el ciclo de vida del producto:** un producto que en un país está obsoleto, podemos introducirlo en otro mercado donde la demanda está en auge
- **absorber el exceso de capacidad productiva:** adquirir nuevos mercados para sus productos
- **obtener ventajas en costes:** los precios de los factores productivos no son iguales en todos los mercados y por eso se buscan y adquieren en aquellos países donde el precio es más barato (ej. mano de obra)
- **obtener el tamaño mínimo eficiente:** a veces no se consigue produciendo solo en el mercado local y por eso habrá que internacionalizarse para poder competir, es decir debe obtenerse el tamaño mínimo eficiente
- **hacer frente a la globalización de las industrias:** la internacionalización de nuestros competidores nos obliga a internacionalizarnos a nosotros mismos ya que sino cada vez estarán más preparados para competir con nosotros, ya que comparten nuestras características.
- **disminuir el riesgo global:** se diversifican los mercados geográficos para ello.

3.5.1. FORMAS BÁSICAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

A) EXPORTACIÓN

Abastecimiento de los mercados exteriores desde el país de origen, sin abandonar la producción en el país

B) TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW

Podemos entrar en otros mercados dejando nuestra tecnología, etc. y no necesariamente producir en el país de origen. Fórmulas de I+D en las que no se aporta capital por la empresa que se internacionaliza. Se realiza a través:

- **Licencias (sector industrial):** compra por una empresa extranjera de los derechos para fabricar los productos en su país (ej: fiat-SEAT)
- **Franquicias (sector servicios):** compra por una empresa extranjera de derechos ilimitados para utilizar la marca, cumpliendo las normas. La empresa franquiciada utiliza la tecnología, la imagen y los productos del

franquiciador y a cambio se compromete a satisfacer una serie de derechos (Ej. nike)

C) IDE

Inversión directa. La empresa que se internacionaliza aporta capital para realizar sus propias actividades productivas fuera del país de origen.

- **Joint-ventures:** empresa formada conjuntamente por 2 o + empresas que son sus propietarios. La propiedad es compartida con un socio local
- **Subsidiarias propias:** la empresa tiene el control total sobre las actividades exteriores.

3.5.2. FACTORES QUE MOTIVAN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA

A) FACTORES QUE EMPUJAN (PUSH)

Factores dentro del país que conducen a una internacionalización:

- factores políticos
- saturación del mercado internacional
- economías de escala
- evolución económica del país de origen
- ciclo de vida del producto

B) FACTORES DE ARROSEGAMIENTO (PULL)

Factores que pasan en un país de fuera, i empresas que no son de ese país se sienten atraídas

- desarrollo económico
- recursos (disponibilidad)
- Ventajas en costes
- conocimiento o tecnología de un determinado país

C) FACTORES FACILITADORES

No empujan ni arrosegan la empresa hacia la internacionalización, solo facilitan este proceso

- disminución de barreras
- mejora de las tecnologías de la comunicación
- mejora en el transporte
- visión global, por parte de los directivos
- experiencia

TEMA 5.

–LA TOMA DE DECISIONES–

1. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1.1. CONCEPTO

SISTEMA DE DECISIÓN: Representa el conjunto de elementos, aspectos, situaciones y criterios que permiten definir y resolver los problemas de decisión y de selección de alternativas frente a los objetivos planteados

TOMA DE DECISIONES: Elección racional entre alternativas de un "curso de acción" para lograr la consecución de un objetivo o meta

Diferentes definiciones de acción según distintos autores

- Corte entre el pasado y futuro
- Respuesta adecuada de un ser inteligente ante una situación que requiere una acción
- Elección entre varias alternativas, debe ser un acto libre, por lo que se requiere información acerca de las distintas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo
- El proceso de transformación de la información en acción (INFORMACIÓN–DECISIÓN–ACCIÓN). La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar

1.2. ETAPAS

Se han identificado cuatro fases fundamentales cualquiera que sea el problema:

- **INTELIGENCIA:** Identificar y comprender el problema. Investigar el entorno y el ámbito interno de la empresa para encontrar las condiciones que exigen una decisión. Habrá que hacer un análisis interno y uno de amenazas y oportunidades. Una vez detectado y diagnosticado el problema que nos proponemos resolver debemos pensar en las soluciones que permitirían hacerlo. *Ej.: El producto se nos ha quedado obsoleto (caída de ventas)*
- **DISEÑO o MODELIZACIÓN:** Se trata de elaborar las distintas alternativas capaces de solucionar el problema. Requiere averiguar la viabilidad y valorar las consecuencias de cada alternativa. *Ej. Para aumentar la caída de ventas buscar nuevos mercados, la exportación.*

La *experiencia(subfase)* supone una ventaja importante, aunque puede verse mermada por los cambios ocurridos

La *creatividad y la innovación* se van utilizando más a la hora de buscar soluciones. El desarrollo y análisis de estas posibles alternativas implica:

1º. Diseñar mapa o conjunto de estrategias

2º. Averiguar su viabilidad

3º. Analizar las consecuencias generadas por las soluciones en función de los intereses del decisor

– **SELECCIÓN:** Se trata de elegir una alternativa, entre todas las opciones, que mejor contribuya a obtener el objetivo perseguido, requiere especificar el criterio de elección.

– **REVISIÓN:** Se trata de vigilar y controlar la ejecución de la decisión, planteando las correcciones que sean necesarias. Hay que saber si la alternativa que se ha utilizado es la mejor opción y si se han conseguido los resultados que se esperaban.

Si no se consiguen los objetivos hay que volver a empezar el proceso. Puede ser que cualquier paso se vuelva atrás. el proceso es reiterativo en cualquiera de sus fases.

Pasos a seguir en estas cuatro fases de la toma de decisiones:

1º. Detención y diagnosticación del problema

2º. Fijación de los criterios de evaluación

3º. La búsqueda de alternativas

4º. Evaluación de las alternativas

5º. Puesta en marcha

6º. Revisión

2. TIPOLOGÍA DE LAS DECISIONES

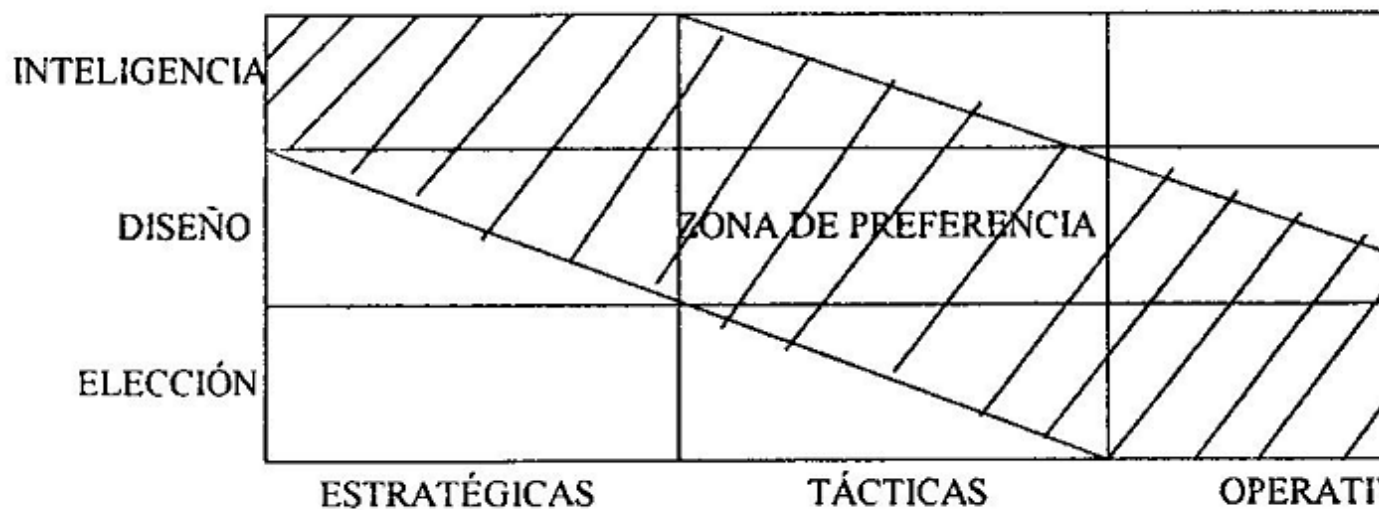
2.1. POR NIVELES

Se basa en el nivel jerárquico donde están situados los sujetos decisores. Se identifican tres niveles en base a los tres tipos de decisiones:

– **D. ESTRATÉGICA** (llevada a cabo por la alta dirección): Se refieren a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de gran trascendencia en cuanto definen los objetivos y las líneas de acción a seguir por la empresa, por lo que suelen ser a LP, no repetitivas, con lo que la información es escasa y sus efectos son irreversibles. Los errores pueden comprometer a este nivel el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia por lo que requieren alto grado de reflexión y de juicio. Ej.: Una empresa saca un nuevo producto y fracasa. Las consecuencias pueden ser graves para la empresa. Ej2: Una fusión, cambiar la gama de productos

– **D. TÁCTICA** (llevada a cabo por los niveles medios): Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes, es decir, incorpora una experiencia que hace que disminuya el grado de peligro de equivocarte. Sus consecuencias suelen producirse a medio plazo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones fuertes a menos que se vayan acumulando. Ej.: Decisiones de la gestión, contrataciones de un servicio.

– **D. OPERATIVA** (llevada a cabo por el nivel más bajo): Son decisiones que están muy conectadas con las actividades rutinarias de la empresa. Son decisiones muy repetitivas por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Sus efectos son a CP. Los errores pueden corregirse rápidamente, y las sanciones son mínimas. Como son repetitivas y dan experiencia esto implica que reducen la dificultad de toma de decisiones.



Decisiones	Nivel Jerárquico del decisor	Período Temporal	Parte de la orga afectada
Estratégicas	Alta Dirección	Largo	Toda la organización
Tácticas	Nivel Intermedio	Medio	Áreas funcionales
Operativas	Unidades	Corto	Unidades operativas

2.2. POR MÉTODOS

Se basa en la existencia o no de decisiones programadas.

Programación: --Existencia de un método, de un camino, de toma de decisión. Si existe un canal habitual de tomar decisiones. Es una clasificación de Simón(1977)

– **D. Programadas:** Son aquellas que se toman en situaciones repetitivas, situaciones que se han prestado en un n° suficiente de veces. Existe un procedimiento definido para manejarlas. Ej.: los nuevos pedidos de suministros de oficina, de gestión de stocks, de la determinación del pago de salario. Las técnicas de decisión las dividimos en las t.tradicionales: los hábitos y/o costumbres, los procedimientos operativos estándar y la propia estructura organizativa (canales de información bien definidos); y en las t.modernas: la investigación operativa y el proceso de datos.

– **D. No Programadas:** Son aquellas que cabe adoptar en situaciones complejas, situaciones novedosas y por tanto no existen método previsto para su manejo porque no ha surgido antes, o porque su naturaleza o estructura son complejas. Ej.: la decisión para una empresa de establecer actividades en un nuevo país. Las técnicas de decisión las dividimos en las t.tradicional: el juicio, intuición y creatividad, y la selección y entrenamiento de ejecutivos; y en las t.modernas: los modelos heurísticos de resolución de problemas aplicados al entrenamiento de los decisores y a la construcción de programas de ordenador

helenísticos.

Tipos de decisión	Técnicas de decisión	
	Tradicionales	Modernas
Programadas:	1) Hábitos y/o costumbres. 2) Procedimientos operativos estándar. 3) Estructura organización: — Canales de información bien definidos	1) Investigación operativa. 2) Proceso de datos.
No programadas:	1) Juicio, intuición y creatividad. 2) Selección y entrenamiento de ejecutivos.	1) Técnicas heurísticas de clón de problemas aplic a) entrenamiento de los b) construcción de pro ordenador heurístico

2.3. DE SÍNTESIS

Es una tipología de síntesis entre el grado de nivel y el grado de estructuración, sintetiza las dos anteriores. Hablaríamos de decisiones:

- **D. Estructuradas:** todas las fases (inteligencia, diseño y elección) del proceso de toma de decisiones son estructuradas y puedes aplicar un método
- **D. Semiestructuradas:** generalmente la fase de inteligencia es no estructurada, a la cual no se le puede aplicar ningún método para identificar el problema. Pero una vez identificado el problema en el resto de fases ya es posible aplicar un método para la toma de decisiones. aunque puede haber más de una fase no estructurada. Ej.: una empresa tiene caída de ventas e identifica que es producida por un defecto de calidad, una vez detectado el problema puede hacerse un programa para el resto de fases.
- **D. No Estructuradas:** ninguna de las fases del proceso de toma de decisiones es estructurada y por lo tanto no se le puede aplicar ningún método

	Operativas	Tácticas	Estratégicas
Estructuradas	Todas las fases son estructuradas		
	Ej., gestión de stocks	Ej., análisis presupuestario	Ej., localización plantas y almacenes
Semiestructuradas	Una o más fases son no estructuradas		
	Ej., trazado de rutas	Ej., planes de sustituciones	Ej., fusiones y adquisiciones
No estructuradas	Todas las fases son no estructuradas		
	Ej., sistemas Pert-coste	Ej., lanzamiento campaña publicitaria	Ej., lanzamiento nuevos productos, proyectos I + D

2.4. DECISIONES ADAPTATIVAS

No pertenecen a ninguna de las tipologías anteriores. Estas decisiones se dan cuando los problemas a resolver son prácticamente desconocidas y entonces lo que se hace es ir tomando decisiones que impliquen soluciones;

soluciones que son variaciones de otras soluciones que se han aplicado en el pasado. Es aquella que supone cierto grado de experimentación. Ej.: Zara cada 15 días cambia sus modelos, va probando

3. ELEMENTOS DEL PROCESO DE DECISIONES

Hay 5 elementos del proceso de toma de decisiones:

- **Estrategias:** Son los distintos cursos de acciones alternativos y que están compuestos por variables controladas
- **Estados del entorno:** Situaciones posibles que puede presentar el mercado en el entorno en el que se mueva la empresa. Son **no** controlables, son variables del entorno
- **Predicciones:** posibilidades de ocurrencia de cada situación
- **Resultados esperados:** al producirse un suceso y la estrategia esperada
- **Los criterios de decisión:** es el método utilizado para seleccionar la estrategia a seguir

4. SITUACIONES DE DECISIÓN

4.1. CERTEZA

Información perfecta sobre los estados del sistema (sabemos seguro cual es el estado que se va a presentar) Ej.: un heladero se va a vender helados a la playa. sabemos si hace sol, si llueve. Y completa sobre las alternativas del sujeto económico (conocemos perfectamente cuales son las posibilidades que están a nuestro alcance)

4.2. RIESGO

Información imperfecta sobre los estados del sistema. Ej.: no sabemos si lloverá o no.

4.3. INCERTIDUMBRE

No sabemos. Situación de información imperfecta e incompleta sobre los estados del sistema y no sabemos cuál es el resultado esperado

5. ENFOQUE DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

5.1. ENFOQUE RACIONAL

La decisión racional consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. La decisión racional entraña tres fases:

1º Enumeración de todas las estrategias alternativas

2º La determinación de todas las consecuencias que se siguen a cada una de las estrategias

3º Valoración comparativa de las consecuencias.

El sujeto decisor ha de ser capaz de clasificar, de acuerdo con su orden de preferencia, cada conjunto posible de consecuencias que se deriven de cada acción

En la empresa la toma de decisiones se realiza como si fuese un solo ser el que adopta las decisiones, siguiendo su esquema de preferencias y buscando optimizar unos objetivos perfectamente definidos.

Las decisiones se toman en conciencia de certeza. Es posible recoger la información necesaria para tomar decisiones. tomamos la información en un ambiente de información perfecta, recogemos toda la información posible para garantizar una solución óptima

El comportamiento racional implica la existencia de información perfecta y una capacidad de análisis ilimitada

5.2. ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO SATISFACTOR

No es posible conocer todas las alternativas con las que el sujeto decisor puede contar, no es posible evaluar todas las consecuencias que se siguen de dichas alternativas y tampoco es posible obtener toda la información necesaria para elegir en consecuencia la mejor alternativa.

Frente al decisor que actúa maximizando, hablaremos de comportamiento satisfactor, ya que busca un camino de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno; el comportamiento satisfactor lleva a elegir una alternativa satisfactoria o la mejor entre las conocidas.

El sujeto con la adopción de decisiones se ve condicionado su comportamiento por variables organizativas: normas, procedimientos estándar, por la división del trabajo... Todo ello le conduce a decisiones compatibles con la información de que dispone, con las decisiones de los otros decisores, y con los factores organizacionales, lo que unido a su comportamiento satisfactor le llevará a adoptar decisiones satisfactorias para él y para la empresa

5.3. ENFOQUE DEL PARADIGMA POLÍTICO

El proceso de decisión es pluralista (en una organización hay multiplicidad de objetivos, valores, e intereses). Los dirigentes de la organización toman las decisiones según su propio sistema de objetivos, por consiguiente, es necesario llevar a cabo un proceso de negociación, persuasión y acomodación para que pueda adoptarse una decisión aceptada por el colectivo.

Este comportamiento da lugar al concepto de cambio incremental que según Lindblom (1959) señalando que dadas las limitaciones intelectuales de las personas, éstas les conducen a no poder generar y conseguir toda la información necesaria, a no poder conocer todas las posibilidades estratégicas, etc., y como resultado de todo ello el análisis que de las estrategias se efectúa, se limita a alternativas que difieren sólo incrementalmente de las ya adoptadas y existentes. Así mismo nos encontramos con que los objetivos no están realmente predefinidos, siendo posible definir sólo cuales y cómo deberían ser. Esto produce decisiones que incrementan las consecuencias de las anteriores en el sentido de ir acercándose a los objetivos deseados.

TEMA 6.

-LOS OBJETIVOS EN LA EMPRESA-

1. EL CONCEPTO DE OBJETIVO

1.1. CONCEPTO

El objetivo es la expresión de voluntad de las empresas. Miran siempre hacia el futuro. El término objetivo puede entenderse como: una posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar; como un resultado que se desea alcanzar; como los fines (metas, estado final) hacia los cuales se dirige el comportamiento de una

organización o como una medida de eficiencia del proceso de transformación

1.2. FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS

Las funciones que deben de cumplir los objetivos son:

- la de guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa
- la de proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos
- motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas en busca de la implicación de éstos en la empresa
- transmitir al exterior las intenciones de la empresa, en busca de apoyos, de imagen

1.3. CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN REUNIR

Para cumplir las funciones, los objetivos deben reunir unas características como:

- **claridad y especificidad**, si las cuales los miembros de la empresa no entenderá a donde quiere ir la empresa y qué se espera de ellos
- **el realismo** con la que se deben definir los objetivos, pues fijar unos objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras que unos objetivos fáciles fallarían en su función de estimulación y movilización de los esfuerzos
- han de ser **medibles** para apreciar cual es el gap a cubrir y la labor a realizar para cubrirlo y para posibilitar la función de evaluación y control

RESTRICCIÓN: Límite dentro de los cuales se fijan los objetivos. La restricción viene dada y se ha de cumplir de forma obligatoria. Hemos de conseguir superarla, hay que cumplirla y si la superas no aprovecha para nada

RESPONSABILIDAD: obligaciones que la empresa se compromete a cumplir. Objetivos que tiene que conseguir pero al margen de su actividad principal

1.4. TIPOS DE OBJETIVOS

- **Abiertos**
- **Cerrados:** tienen un indicador, una cuantía del indicador y un plazo

1.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES

A) SUPERVIVENCIA

Los factores que amenazan a la supervivencia de la empresa, son:

- si los productos de quedan anticuados
- si la demanda es poca

- falta de capital para financiar nuestras actividades
- tecnología obsoleta
- problemas de personal y con la competencia

Las estrategias a seguir son: el reforzamiento, la reorientación (diferenciación, segmentación, especialización, cooperación, internacionalización) y la acción política.

B) BENEFICIO

Beneficio que mantenga o mejore la posición competitiva. Medidas:

- Rentabilidad sobre ventas (sinergia de ventas): $R_v = B^o / \text{Ventas}$
- Rentabilidad económica (sinergia económica): $R_e = B^o / \text{Activos} = B^o / F_a (\text{factores ajenos}) + F_p (F. \text{propios})$
- Rnt financiera (sin. finan.): $R_f = B^o / F_p$

C) CRECIMIENTO

Aumentar el beneficio disminuyendo el riesgo

2. DISEÑO DEL SISTEMA DE OBJETIVOS

A) MISIÓN

Lo que la empresa quiere ser, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. Viene determinada por la filosofía, por el sistema de valores y creencias imperantes en la empresa, los cuales son productos de la historia y heredados de los fundadores que dieron a la empresa su razón de ser; y también por el oficio de la empresa.

La misión de la empresa es el objetivo supremo, aquel objetivo que tiene que guiar al resto de objetivos de la empresa, la fija la alta dirección con objetivos a LP

B) OBJETIVOS GENERALES

Deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global, y a LP, en función de su misión pero también de la situación actual del entorno y de su evolución futura y de las oportunidades o amenazas que éste presenta para la empresa, y de su propia situación interna. Lo fija la alta dirección.

No existe una única forma de determinar los objetivos, tampoco existe un conjunto de obj. generales únicos y válidos para todas las empresas, e incluso inamovibles de una sola empresa ya que se altera en función de las características de la empresa, de la evolución de su cultura, así como de la estructura de su poder.

Se pueden reseñar unos objetivos: la rentabilidad, la eficiencia, la cuota de mercado, el crecimiento, el riesgo, la flexibilidad, la innovación, la calidad...

C) OBJETIVOS OPERATIVOS

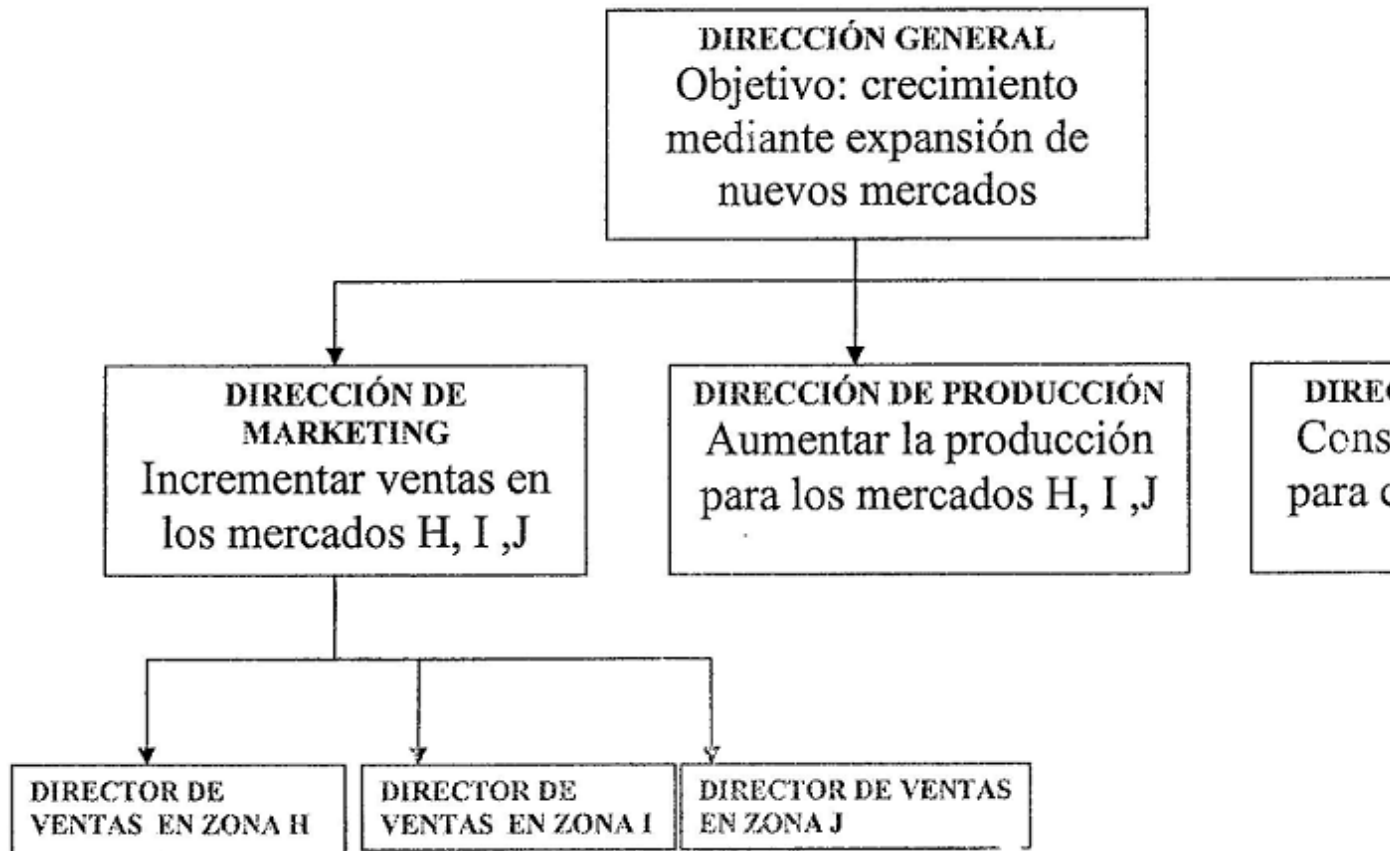
Se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades de la empresa, a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos. Son a corto plazo o en tiempo real. A cada nivel operativo habrá un nivel de

objetivos

2.1. JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS

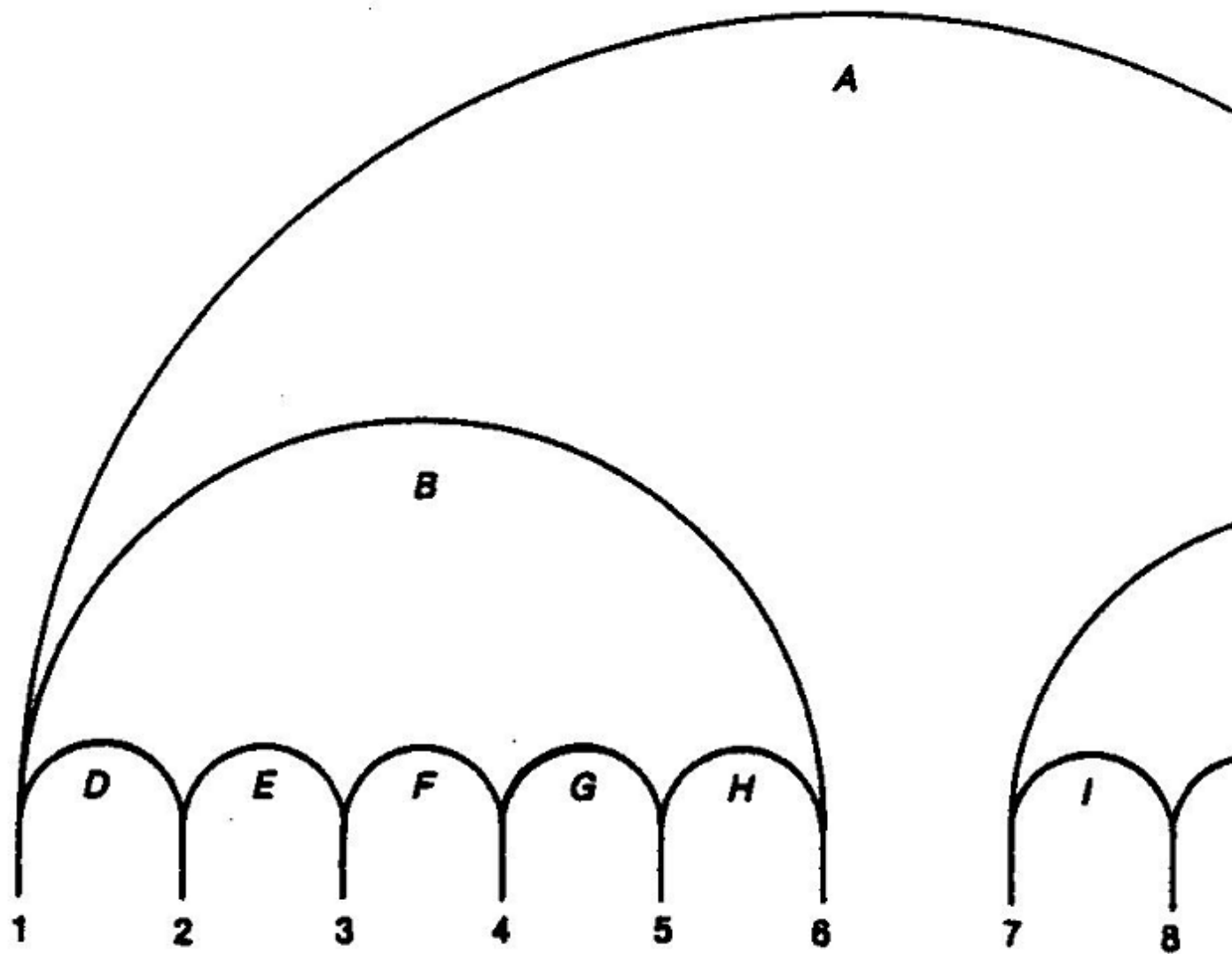
A) CADENA MEDIOS-FINES

Este procedimiento consiste en plantear la cadena jerárquica de forma que un objetivo operacional a nivel determinado siempre se conciba como medio para lograr los objetivos operacionales de mayor nivel y así sucesivamente hasta los objetivos generales



B) EL PARAGUAS DE RICHARDS

El objetivo A puede ser considerado como objetivo supremo, el cual descomponemos en los dos objetivos B,C, de tal modo que si ambos no se logran, el objetivo A no se podrá cumplir. Así cuando dos o más objetivos están interrelacionados, cualquier anomalía surgida a la hora de perseguir uno de los dos objetivos puede tener consecuencia sobre otro u otros objetivos



3. DISTINTOS ENFOQUES SOBRE OBJETIVOS

Las variables que se utilizan para analizar los objetivos son:

- número de objetivos: único o múltiple
- cuál es el objetivo: maximizar el beneficio o satisfacción

3.1. EXISTENCIA DE UN ÚNICO OBJETIVO

A) TEORÍA DE LA FIRMA

Piensen que es una teoría puramente económica. Estudian la asignación de los recursos limitados. Entienden la empresa como una función de producción. Piensan que el empresario lo es todo, directivo, empresario, productivo entiende que solo hay un sujeto decisor: el propietario. El propietario de la empresa busca maximizar el beneficio, por eso esta teoría piensa que el objetivo de la empresa es maximizar el beneficio

B) TEORÍAS DIRECTIVISTAS

Piensen que el objetivo que buscan las empresas es único, distinto de la maximización, porque piensan que hay una división entre los propietarios y los directivos, y son éstos últimos, y no los propietarios, los que fijan los objetivos. Y el objetivo que persiguen los directivos es el crecimiento de la empresa, buscan que la empresa mejore el estatus, posición, prestigio

3.2. EXISTENCIA DE MÚLTIPLES OBJETIVOS

A) ENFOQUE DE LOS SISTEMAS SOCIALES

En una empresa hay muchos grupos distintos llamados STAKEHOLDERS, comprenden todos los grupos de personas relacionados en la empresa. Estos grupos son heterogéneos y buscan diferentes objetivos:

- Accionistas: maximizar beneficios
- Directivos: crecer
- Proveedores: asegurar una relación fluida
- Clientes: que los productos sean enviados en el plazo determinado, a un precio y con calidad

Los objetivos surgen a través de un proceso de negociación, dado que los objetivos son múltiples.

Reconocen al mismo tiempo que la racionalidad es limitada y que hay muchos objetivos, por este motivo se trata de la satisfacción, es decir, la fijación de objetivos satisfactorios. Lo que se pretende es buscar un equilibrio entre la satisfacción y las contribuciones

Cuando se busca un objetivo muy intensamente puede recaer. Lo que buscará el objeto decidor es buscar aquellos objetivos que su resolución sea una situación beneficiaria

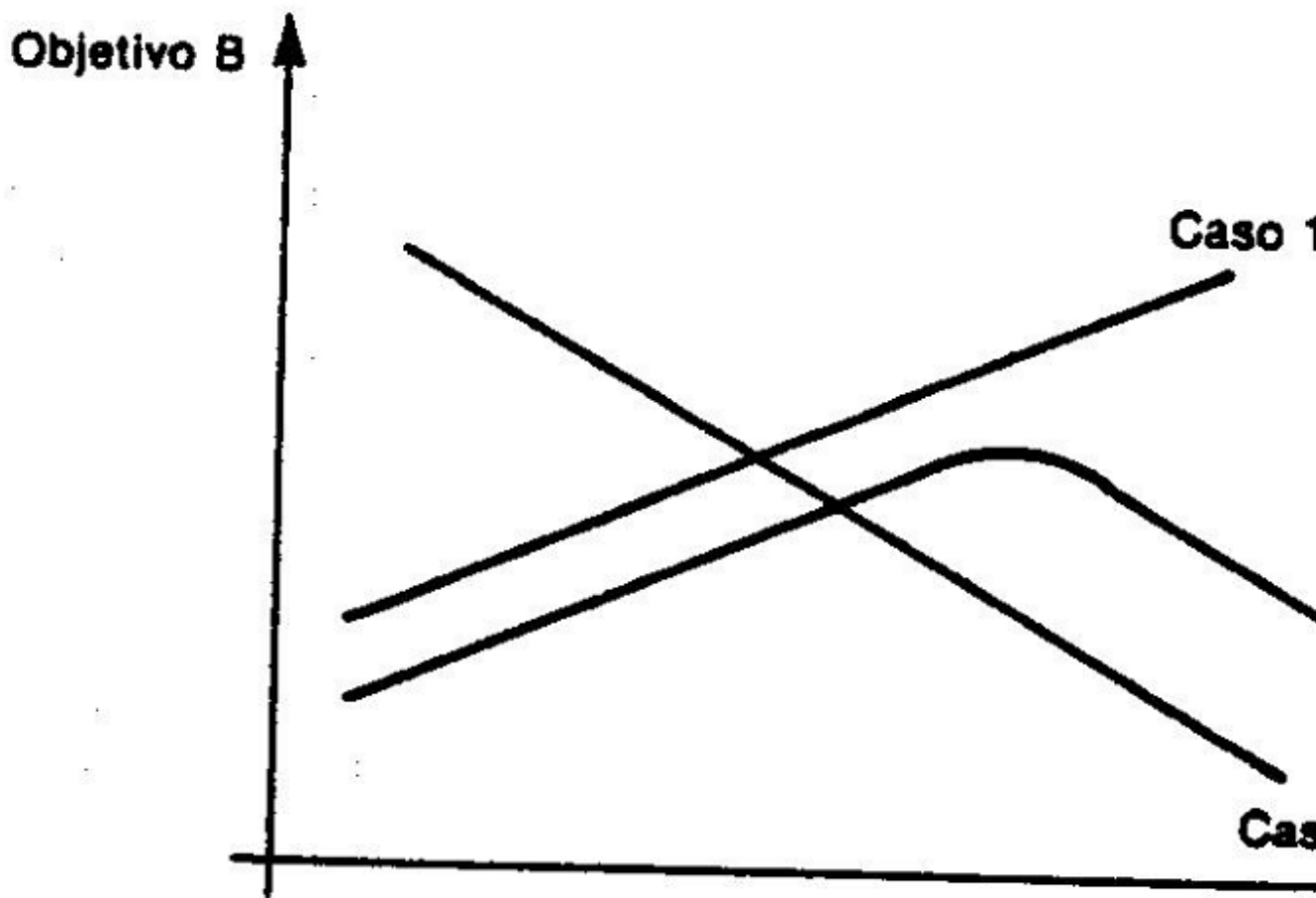
4. EL CONFLICTO ENTRE LOS OBJETIVOS

Cuando la empresa persigue más de un objetivo, éstos pueden presentar varias situaciones. Si suponemos que la empresa tiene dos objetivos A y B, se pueden plantear tres casos:

1º Objetivos complementarios: Conforme un objetivo(A) se va optimizando, simultáneamente, el otro(B) también se optimiza. Los objetivos son compatibles y no entran en conflicto

2º Objetivos incompatibles: aumentará el nivel de realización del objetivo A, a costa de ir disminuyendo el de B. Los objetivos entran en conflicto y su optimización simultánea es imposible

3º Objetivos mixtos: situación según la cual los dos objetivos se comportan como complementarios hasta un determinado nivel, a partir del cual entran en conflicto



Cuando los objetivos de la empresa se comporten como el 2 o el 3, se debe realizar una serie de procedimientos para tratar de dar una solución. Estos métodos se pueden descomponer en:

- **M. Aproximados:** características comunes que en síntesis son: son deterministas, arbitrarios, el sujeto decisor es capaz de establecer algún tipo de ordenación o jerarquización de los objetivos. Dadas sus limitaciones estos modelos son poco utilizados en la práctica
- **Análisis de objetivos:** modelos de programación matemática con los que se persigue o los niveles de objetivos propuestos, u optimizar los objetivos fijados. Son modelos estáticos en los que se parte de la hipótesis de ambiente de certeza lo que limita su validez y utilidad. Constituyen una representación simplificada de la realidad