

APUNTES DE LA ASIGNATURA

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2000/2001

DE 3º DE INGENIERÍA TÉCNICA DE TELECOMUNICACIONES

**DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA DE INGENIEROS TÉCNICOS DE TELECOMUNICACIONES
E.U.I.T.T.**

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID U.P.M.

TEMA 1º

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EMPRESA

1.1 LA EMPRESA COMO REALIDAD.

Entorno social y empresa.

La actividad económica de la sociedad comienza cuando las empresas transforman materias primas en bienes mediante el capital y el trabajo.

Existe *una estrecha relación* entre *familias* (como núcleo de la sociedad) y *empresa*. Con flujos de capital, productos y trabajo entre ambos.

Importante es el papel de las *administraciones públicas* como:

Consumidor. Demanda bienes y servicios.

Empresario. Crea empresas públicas.

Regulador. Crea el Marco legal del sistema productivo.

Hacienda. Beneficiario del flujo de capital que repercute en subvenciones (a empresas), subsidios (a trabajadores) e infraestructuras (a la sociedad.)

¿Qué es una empresa? Orientaciones para el estudio de una empresa.

- Técnico productiva: Transformación de productos.
- Financiera: Flujos de capital. Transacciones monetarias.
- Comercial: Captación de consumidores. Satisfacción al cliente.
- Jurídica: Personalidad jurídica. Formalización de contratos.
- Social: Relaciones laborales(trabajadores) y sociales(clientes) responsabilidad social.

Análisis etimológico de empresa: Evolución histórica del término **empresa** en correspondencia con una evolución real.

- Acción dificultosa.
- Expresión de aspiraciones. (Gesta en la edad Media)
- Sociedad mercantil o industrial para hacer negocios.
- Organización dedicada a la explotación.
- *Capital más trabajo como factores de producción en actividades industriales o de prestación de servicios con ánimo de lucro.*

Términos importantes son:

- **Sociedad mercantil.** Unidad jurídica que regula el patrimonio de 2 o + soc.
 - **Explotación.** Unidad técnica de transformación.
 - **Establecimiento industrial.** Lugar de desarrollo de actividad.

1.2 LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA EN LA ECONOMIA DE MERCADO.

- *Organiza el proceso productivo* mediante el uso de tecnología y relacionando a los agentes económicos.
- *Reduce costes del funcionamiento del sistema de intercambio:* de información, (agentes intervinientes en el contrato), negociación (Condiciones del contrato) y garantía (supervisión del cumplimiento del contrato)
- *Asume el riesgo* de no vender sus productos con pérdidas económicas.
- *Desarrolla el sistema económico*, anticipando rentas a los factores de producción, creando riqueza y empleo.

1.3 ELEMENTOS DE LA EMPRESA.

- *Capital:* dinero, maquinaria, materia prima.
- *Elemento humano:* Propietarios, trabajadores, proveedores, clientes.
- *Organización.* Elemento diferenciador entre empresas

1.4 LOS SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA.

La empresa forma parte de un sistema global (economía) y a su vez se *divide en subsistemas* y estos admiten una nueva subdivisión. Esto da lugar a *distintos enfoques* para subdividir la empresa.

Enfoque sociotécnico: Aspectos sociales. Organización = integración de actividades humanas entorno a una tecnologías. Se distinguen subsistemas:

- *Cultural.* Cultura de organización. Objetivos individuales y colectivos.
- *Técnico.* Conocimientos y Tecnologías para la transformación.

- *Humano*. Individuos con diferentes expectativas.
- *Estructural*. Subdivisión del trabajo en tareas.
- *Administrativo*. Fija objetivos y vigila su cumplimiento.

Enfoque funcional: Actividades a realizar y partes de la empresa que las realizan.

- *Subsistema real*. Diseño del producto, Fabricación marketing y comercialización.
- *Subsistema financiero*. Captación de capital, asignación de recursos y valora rentabilidades.
- *Subsistema directivo*. Coordina las distintas partes de la empresa, fija objetivos y toma decisiones.

1.5 RASGOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA.

La diversificación: como rasgo más destacable de la empresa actual. Implica múltiples tecnologías en la producción de una multiplicidad de productos dirigidos a amplios segmentos de la sociedad. Se mueve en sectores económicos muy diferentes con plantas de producción ubicadas en lugares dispersos (Distintos países).

TEMA 2º

EVOLUCION DEL CONCEPTO DE EMPRESARIO

2.1 INTRODUCCIÓN

Problemática de la identificación del empresario. ¿Quién es el empresario?; ¿El propietario?; ¿Las accionistas?. Evolución del concepto de empresario.

2.2 EMPRESARIO COMO CAPITALISTA. 1776

Capitalista (dueño de capital y empresa), *Propietario* de medios de producción, *Patrón*, *Maestro*.

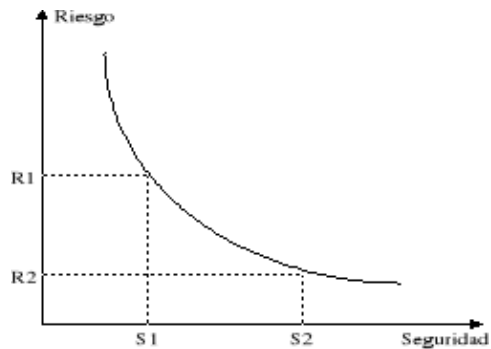
2.3 EMPRESARIO COMO HOMBRE DE NEGOCIOS 1730–1830

Comerciante – Negociante, activo, emprendedor, trabajador e ingenioso que compra combina y revende medios de producción.

2.4 EMPRESARIO COMO CUARTO FACTOR DE PRODUCCION 1890

Organiza la actividad productiva. Lo importante no es poseer el capital. Separación de rentas y capital. El propietario recibe interés. Beneficios por organizar la actividad económica.

2.5 EMPRESARIO COMO EL QUE ASUME EL RIESGO 1921



La obtención de beneficio es incierta; *El riesgo justifica el beneficio del empresario*. *Riesgo Técnico*: debido a la producción. *Riesgo económico*: Debido al mercado. Existe una relación Riesgo – Beneficio. Hay S–R más rentables y otras más seguras. (S = Seguridad). Existen diversas actitudes; riesgófils, riesgófobas según preferencias rentabilidad – riesgo.

2.6 EMPRESARIO COMO INNOVADOR 1911–1942

Economía en equilibrio; beneficio extraordinario 0. La innovación empresarial (empresario innovador) crea situación de monopolio con beneficios extraordinarios. Por imitación de otros empresarios desaparece el monopolio y se establece el equilibrio. *El empresario innovador desarrolla mediante cambio tecnológico el sistema capitalista*.

Invencción: Creación de nuevo producto o proceso productivo.

Innovación: Aplicación de la invención a la industria por empresario innovador.

Imitación: Generalización de la innovación por el resto de empresarios.

Creatividad: Facilita la aparición de nuevas ideas.

Invencción entendida en sentido amplio:

Innovación tecnológica: De producto; diseño fabricación comercialización de nuevo producto (o mejora). De procesos; Diseño y fabricación de bienes de equipo. Nuevos procesos de producción.

Innovación en métodos de gestión: Aplicación de nuevas tecnologías a la gestión, finanzas y organización.

Innovación social: Afecta al sistema humano de empresa.

El beneficio es lo que queda después de remunerar a los factores productivos (capital y trabajo). Renta residual.

2.7 EMPRESARIO COMO DECISOR 1947

Mediante al fijación de objetivos y planificación el empresario reduce la incertidumbre debida a la complejidad de la realidad y a la información incompleta para decidir.

2.8 EMPRESARIO COMO LIDER VISIONARIO 1965–1983

Empresario líder influyente. Crea una visión de empresa que motiva y cohesiona al resto del grupo humano para realizar dicha visión de empresa.

Aptitudes: *Controla la atención, Comunicación, Inspira confianza*.

2.9 EMPRESARIO COMO TECNOESTRUCTURA 1967

Tecnoestructura: *Equipo de técnicos profesionales que dirigen la empresa.*

Separación entre propiedad y control. El accionista no tiene poder; su objetivo es el dividendo. La tecnoestructura (equipo dirigente) dirige la empresa; su objetivo es el poder mediante el crecimiento de la empresa .

TEMA 3º

CLASES DE EMPRESA

• LAS FORMAS EMPRESARIALES:

UNITARIA–SIMPLE (US) Características:

Estructura piramidal ALTA. Orientada al proceso. Centralización de autoridad.

Crecimiento; primero *patrimonial*; incremento de capacidad productiva, nuevos mercados. Luego *financiero*; adquisición de otras empresas y por último *contractual*; cooperando con otras empresa, evolucionando así a la forma compleja.

MÚLTIPLE COMPLEJA (M–FORM) Características:

Divisionalización; estructural plana, cuasi–empresa.

Hay dirección general y direcciones de división ó centros de beneficios. Dirección general; papel de asesoramiento y control financiero.

SOCIEDAD MERCANTIL	UNA	UNA	VARIAS
EXPLOTACION (NEGOCIO)	UN ESTABLECIMIEN.	VARIOS ESTABLECI.	
UNA	EMPRESA SIMPLE US	EMPRESA SIMPLE Multiplanta US	EMPRESA COMPUESTA US
VARIAS ANALOGAS	EMPRESA SIMPLE MULTIPRODUCTO US	EMPRESA COMPUESTA SIMPLE US	EMPRESA COMPLEJA Grupo relacionado M–FOR
VARIAS DIFERENTES	EMPRESA DIVERSIFICADA US	EMPRESA DIVERSIFICADA Multiplanta M–FORM	EMPRESA COMPLEJA Grupo conglomerado M–FOR

• CRITERIOS ECONÓMICOS DE CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL

SEGÚN EL SECTOR ECONÓMICO: Agropecuario (1º). Industria (2º). Construcción (2º). Servicios (3º).

SEGUN EL TAMAÑO: Grandes. Medianas. Pequeñas.

SEGUN LA ESTRUCTURA DE PRODUCCION: Capitalista, Economía Social.

SEGUN LA FUNCION(TIPO) DE PRODUCCION: Serie. Taller. Proyectos.

SEGUN LA LOCALIZACION: Monoplanta. Multiplanta.

SEGUN AMBITO DE LA COMPETENCIA: Monomercado. Multimercado

CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONOMICAS

SECTOR PRIMARIO: Agricultura Pesca. Ganadería. Caza. Selvicultura.

SECTOR INDUSTRIA:

Rama 1:Energía. Agua.

Rama 2:Extracc. y transf. Minerales no energéticos. Química.

Rama 3: Ind. Transf. Metal. Mecánica precisión.

Rama 4: Otras. Ind. Manufactureras.

SECTOR CONSTRUCCION

Rama 5: Construcción.

SECTOR SERVICIOS

Rama 6: Comercio. Hostelería. Reparaciones.

Rama 7:Transportes y comunicaciones.

Rama 8: Servicios a empresas. Alquiler y otros.

Rama 9: Otros servicios

Central de balances del banco de España:

1 Agrario. 2 Pesca. 3 Energía y agua caliente. 4 Agua. 5 Extracc.minerales. 6 Sideromet. 7 Mat.construcc, vidrio cerámica. 8 Químicas 9 Ind. transformadora metal. 10 Industria alimentarias. 11 Ind. manufacturera(no alimentación).12 Construcción.13 Comercio 14 Hostelería.15 Transportes y comunicaciones. 16 Otros servicios.

3.3 CRITERIOS JURIDICOS DE CLASIFICACION EMPRESARIAL

PERSONAS FÍSICAS Mayoría de edad. Menores e incapacitados, con representantes legales. Responsabilidad ilimitada. Inscripción en el Registro Civil Potestativo.

PERSONAS JURÍDICAS

1 SOCIEDADES MERCANTILES

a) Sociedad Colectiva: Socios; empresarios individuales que aportan capital y trabajo. Responsabilidad ilimitada y solidaria.

- **Sociedad Comanditaria:** Sociedad colectiva + Socios que aportan capital.
- **Sociedad Anónima:**

Personalidad jurídica propia (autonomía de voluntad, los socios no responden de las deudas sociales). Afán de lucro. Escritura pública (estatutos y notario, gestación de la sociedad). Inscrita en Registro Mercantil. Expresión SA.

Órgano de gobierno: Junta General, Órganos de Administración. Capital social mínimo 10Mpts en acciones.

- **Sociedad Anónima Laboral:**

Personalidad Jurídica propia . Afán de lucro. Escritura pública (notario) con Estatutos. Inscrita en el R. Mercantil. Expresión S.A.L. Acciones nominativas (trabajadores). Capital social; al menos 51% de trabajadores. Trabajadores no socios, menos de 15%. Ventaja fiscal; 99% impuesto de transmisiones patrimoniales y actos Jurídicos Documentados. Amortización libre 5 años.

- **Sociedad Responsabilidad Limitada**

Personalidad Jurídica propia. Afán de lucro. Escritura pública con Estatutos. Inscrita en el R. Mercantil. Expresión SL o SRL. Órganos de gobierno; Junta General, Administradores. Capital Social Mínimo 0.5 Mpts en participaciones.

f) Sociedades Unipersonales Responsabilidad Limitada

Clases: Normal y Sobrevenida (varios socios que venden a uno). Escritura Pública en el R. Mercantil se hará constar la unipersonalidad en toda documentación, facturas, pedidos etc. Órgano de Gobierno; el socio ejerce de Junta General, las decisiones se consignarán en acta. Contratos entre socios y sociedad por escrito en libro de registro.

SOCIEDADES COOPERATIVAS

- **Sociedad Cooperativa**

Personalidad Jurídica propia. Sin afán de lucro; maximiza ingresos pero no minimiza gastos (cooperativa de ventas); minimiza gastos pero no maximiza ingresos (cooperativa de viviendas). Escritura pública (Estatutos). Inscripción en Registro de Cooperativas. Expresión S. Coop. o Sociedad Cooperativa. Una persona un voto. Libre entrada / salida de socios. Órganos de Gobierno: Asamblea General, Consejo Rector, Órgano unipersonal, Comité de Recursos. Ventajas fiscales: Impuesto de sociedades a un tipo del 20%, a S. Coop. fiscalmente protegida: bonificación del 50%. Otros principios: retribución limitada del capital aportado por los socios y fijado de antemano, reparto de excedente según la actividad desarrollada a través de la cooperativa, colaboración con otras cooperativas, fomento de educación, ayuda mutua.

- **Sociedad Agraria de Transformación**

Asimilada a cooperativa agraria.

- **CRITERIOS ORGANIZATIVOS DE CLASIFICACION EMPRESARIAL**

Según configuración básica: Jerárquicas o ALTAS. Profesionales o PLANAS. Polimórficas o FLEXIBLES.

Según estilo de decisión: Centralizadas. Descentralizadas

Según el ejercicio de autoridad: Autoritarias. Participativas.

Según la organización jurídica: Unisocietarias. Plurisocietarias.

• LA EMPRESA PUBLICA

Dedicada a producción de bienes y servicios en uno o varios mercados controlada por la Administración mediante participación en capital o por la capacidad de nombrar a la dirección. Irrelevante su régimen jurídico.

Razones de su existencia:

–Corregir las imperfecciones del mercado:

Monopolios naturales: Surgen cuando hay rendimiento creciente a escala, permitiendo que una empresa se haga con todo el mercado.

Bienes públicos: ofertados para consumo simultaneo (radio televisión)

Externalidades: Servicios gratuitos, transporte, educación.

–Instrumento de la política económica:

Redistribución de riqueza, mantener nivel de empleo, mantener la renta en un área o grupo social, reactivación económica.

–Función social y política. Atenuar costes sociales de ajuste empresarial.

Razones para reconsiderar su existencia:

–Existencia de instrumentos alternativos para los mismos fines a menos coste.

–Cambios tecnológicos que hacen revisar la necesidad de monopolios naturales.

–Cambio de valoración en la intervención del Estado en la Economía.

TEMA 4º

LA SOCIEDAD ANÓNIMA S.A. Y LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA S.L.

4.1 CONTENIDO DE LOS ESTATUTOS

Norma **Pública** (Inscrita en el registro mercantil) interna de obligado cumplimiento para los regidores de la S.A.

Contenido mínimo:

–Expresión S.A.

–Objeto social.

- Domicilio social.
- Duración de la SA.
- Fecha de comienzo de actividades.
- Capital social: Desembolsado(mínimo 25%). No desembolsado y su plazo.

Acciones: Valor nominal. Clase y serie. Nominativas, Al portador, o anotaciones en cuenta. Acciones sin voto(máximo 50% C.S. dividendo mínimo 5%). Restricciones a la transmisión; ilegal que no sean transmisibles.

- Fecha de cierre del ejercicio.
- Órganos de administración. Junta general, Administradores o consejo de Administración.

Otros:

- Prestaciones accesorias de los socios.
- Ventajas de los fundadores(Hasta 10% beneficios; 10 años máximo).
- Remuneración de administradores.
- Cuorums mayores que los legales en J.G.
- Presidencia de las juntas.

4.2 LA JUNTA GENERAL

Los accionistas, constituidos en Junta General debidamente convocada, decidirán por mayoría en los asuntos propios de la competencia de la Junta.

–**Junta Ordinaria:** Se reunirá previamente convocada en los 6 primeros meses de cada ejercicio para; como mínimo (*asuntos propios de la competencia de la Junta*):

- Censurar la acción social.
- Aprobación de cuentas.
- Aplicación de resultados.

Convocatoria de la junta Ordinaria.

Ordinaria: 1ª convocatoria; Publicación en el B.O.Reg. Mercantil y periódico 15 días antes. Asuntos a tratar. Quórum 25% C.S.

Ordinaria 2ª convocatoria; Quórum cualquier porcentaje del C.S.

–**Junta universal:** Se entiende así cuando esté presente todo el capital social y se acepte por unanimidad su celebración; *quedará constituida para tratar cualquier asunto.*

Convocatoria Judicial: La convoca un juez por falta de convocatoria formal.

–**Junta extraordinaria:** Toda junta no ordinaria. Fundamentalmente para modificación de estatutos.

–**Junta General para modificación de estatutos: Mayoría cualificada. O emisión de acciones, aumento o reducción de CS, fusión, transformaciones etc.**

Convocatoria:

–1ª convocatoria C.S. $\geq 50\%$.

–2ª convocatoria C.S. $\leq 25\%$. 2/3 CS asistente para tomar decisiones.

Se requiere para modificación de estatutos:

–Informe escrito de los administradores.

–Expresar en la convocatoria los puntos a modificarse.

–Constancia del derecho de los accionistas a examinar el texto integro en el domicilio social o envío gratuito de dichos documentos.

–Cuorums necesario para modificar estatutos.

–Si la modificación perjudica a accionistas estos deben dar su conformidad.

Además se requiere conformidad de la mayoría de la clase afectada.

Acuerdos indebidos: Serán *nulos* los acuerdos *contrarios a la ley*. Serán *anulables* los que *se oponen a los estatutos o lesionan los intereses de la sociedad en beneficio de accionistas o de terceros*. Los acuerdos nulos podrán ser impugnados por accionistas, administradores o terceros con interés legítimo. Para la impugnación de acuerdos anulables, están legitimados accionistas asistentes a la Junta, que hubiese hecho constar en el acta su oposición al acuerdo, los no asistentes y los privados ilegítimamente del voto así como los administradores.

Presidencia de la Junta: Lo harán las personas que *designen los estatutos*; en su defecto el *Presidente del Consejo de Administración* y a falta de este el socio que elijan los socios asistentes a la Junta.

4.3 ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

Administrada por: Administrador único. Dos personas. Consejo de Administración.

Nombramiento: Estatutos o Junta General (puede no ser accionistas).

Prohibido a: Quebrados, Concursados, Menores, Incapacitados Condenados.

Duración del cargo: Máximo 5 años, posible reelección.

Ejercicio del cargo: Diligencia de un ordenado empresario y representante legal. Secreto de las informaciones confidenciales.

Retribución: Estatutos.

Responsabilidad: frente a la *sociedad, accionistas y acreedores* de daño o acto contrario a Ley o Estatutos o realizados sin la obligada diligencia. *Respuesta solidaria de todos los miembros del órgano de administración*, menos los que prueben no haber intervenido en la ejecución y desconocían su existencia o conociéndola se opusieron. No exonera el hecho de que la Junta ratificara los actos.

Consejo de administración: Sistema proporcional, Constitución; Cuorum la mitad más 1. Adopción de acuerdos por mayoría absoluta.

4.4 ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE LA SOCIEDAD ANÓNIMA Y LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Capital Social mínimo: SA 10Mpts SL 0.5Mpts.

Desembolso Capital Social: SA Mínimo 25%, SL todo.

Denominación de los títulos: SA Acciones, SL Participaciones (no son títulos ni anotaciones en cuenta). En SRL; libro de registro de socios.

Transmisión de la propiedad:

Acciones; solo limitaciones en los Estatutos. Participaciones; Libre entre socios, cónyuge, ascendientes o descendientes. En otro caso los socios tienen preferencia. Los estatutos pueden condicionar.

Valoración de aportaciones no dinerarias: SA; Informe de expertos designados por el R. Mercantil. SL; no hay requisitos.

Prestaciones accesorias: Reguladas en mayor detalle en las SL.

TEMA 5º

LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA

5.1 LA SEPARACIÓN DE PROPIEDAD Y CONTROL

Separación entre propietario y dirigentes de la empresa. La propiedad contrata directivos asalariados que controlan el proceso productivo. Las razones son:

- Acceso al mercado financiero de muchos pequeños accionistas sin posibilidad de acceso a la dirección.

b) Profesionalización de la función directiva, conocimientos y capacidades muy específicos.

El accionista minoritario no puede controlar la acción directiva y estos adquieren gran discrecionalidad. *El control es del grupo de accionistas mayoritarios* que nombran consejo de administración.

Conflictos entre propiedad y dirección:

- Gastos suntuarios de directivos y subordinados.
- Fijan retribuciones por encima del mercado.
- Sustitución de objetivos de máximo beneficio por intereses de directivos; como expansión y prestigio.

Los directivos ven reducida su discrecionalidad por:

- a) Mercado de bienes y servicios: Si son mercados muy competitivos, las conductas desviadas colocan a la empresa fuera del mercado.
- b) Mercados directivos: Si este es transparente las retribuciones de directivos, dependen del desempeño de su labor en el pasado.
- c) Mercado de acciones: Si la empresa pierde valor en el mercado, inversores externos pueden adquirir el control y sustituir al equipo directivo.

El directivo puede blindarse frente a medidas disciplinantes.

- Paracaídas dorados: Indemnizaciones millonarias por despido.
- Caballeros blancos: Inversores amigos dispuestos adquirir importantes paquetes de acciones sin intervención en la gestión.
- Derecho especial de voto: Acciones con voto extra (antiguos accionistas).
- Reglas de mayoría cualificada: mayorías elevadas para modificar el control.

5.2 LOS GRUPOS DE PROPIEDAD

Estructura de propiedad es la distribución de títulos entre personas físicas o jurídicas. Aparecerán grupos que de forma directa o por coaliciones controlen la sociedad, que serán:

- Según su poder o actitud frente a la marcha de la sociedad; Accionistas de control o pasivos.
- Según su naturaleza; Particulares. Empresas industriales o de servicios, Entidades financieras. Administración pública.

5.3 TIPOS DE CONTROL DE LA EMPRESA

El poder en la empresa puede residir en: *Una persona o grupo* (familia o coalición). En el *Consejo de Administración*. En *quien controle los votos* para elegir al Consejo de Administración.

Las clases de poder efectivo son: *Control absoluto*; 80% o más del capital social. *Control mayoritario*; entre el 50% y el 80% del C.S. *Control minoritario*; posee menos del 50% y el resto muy diluido, situación inestable, pueden aparecer grupos hostiles. *Control interno*; No hay grupos con parte significativa, controla el C. de A.

Control pasivo; La mayoría del C.S. lo posee un grupo que no controla, solo interviene si la empresa va mal, normalmente sustituyendo al C. de A.

5.4 LA ESTRUCTURA DEL GRUPO EMPRESARIAL

Elementos estructurales del grupo empresarial:

- a) Conjunto de sociedades vinculadas con relaciones; operativas, financieras, patrimoniales (unas sociedades controlan a otras).
- b) Estructura de propiedad y control de grupo. Problema del accionista minoritario.
- Relación entre poder central y periférico.
 - Campo de actividad del grupo.
 - Estructura de la cadena de valor del grupo; Sociedades con actuación independiente, actuando como departamentos de otras, o existencia de una o varias cadenas.

- Proyecto de creación de valor; El grupo vale más que las partes separadas, si no es así, puede aparecer la figura del tiburón que compra y divide la sociedad.

Otros tipos de grupos:

- *Corporación*; añade un nivel organizativo adicional consiguiendo un proyecto de valor.
- *Holding*; empresa cuyos activos son acciones de otras. No hay proyecto de creación de valor, su objetivo es maximizar la rentabilidad de su cartera de valores.

TEMA 6

LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO

6.1 INTRODUCCIÓN

En la SA que es de un cierto tamaño, hay una separación entre propiedad y gestión. A los administradores concierne que la empresa sea algo más que la suma de sus partes, optimizando recursos humanos y materiales, para que persigan los mismos objetivos.

6.2 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA

- a) Fijar objetivos:** Y metas. Identificarlos y formularlos. Generales o específicos, explícitos o implícitos.
- b) Planificación:** Decidir como conseguir los objetivos y los recursos necesarios para ello. Planificar (decidir por anticipado como se lograrán los objetivos). Se genera planes, generales o particulares, a corto o largo plazo.
- c) Integración de recursos:** Que los recursos estén disponible para lograr los objetivos.
- d) Organización:** Para el logro de objetivos, la administración, debe crear una estructura organizativa y atender requerimientos del sistema humano de la empresa(trabajadores).
- e) Ejecución o implantación:** Supone hacer realidad los planes. Implica una dirección efectiva, real o por delegación.
- f) Control:** Verificación de que el comportamiento de la empresa se ajusta a lo planeado. Evaluar resultados, corregir desviaciones (si las hay) o modificar planes.

6.3 EL TRABAJO DE ADMINISTRADOR

6.3.1 LOS NIVELES DIRECTIVOS

- a) Alta dirección:** Pilota la empresa, fija objetivos, afronta problemas nuevos con buen juicio, experiencia y reflexión.
- b) Directivos de nivel medio:** Bisagra entre alta dirección y ejecutivos de primera línea.
- c) Ejecutivos de primera línea:** Nivel más bajo de los que mandan. En contacto directo con los trabajadores. Siempre con problemas similares. Toman decisiones rutinarias. Siempre afrontan los mismos problemas o muy parecidos.

6.3.2 DESTREZAS DEL ADMINISTRADOR

a)Habilidades conceptuales: Capacidad par entender la empresa en conjunto y su relación con el entorno. Imprescindible en *alta dirección*.

b)Habilidades interpersonales: Capacidad de motivación, comunicación y de resolver conflictos. Necesarias en los 3 niveles.

c) Habilidades técnicas: Para manejar métodos y técnicas, Evaluación de inversiones etc. Lo han de tener especialmente los *directivos de primera línea*.

6.3.3 TIPOS DE ADMINISTRADORES. SEGÚN LA AMPLITUD DE SU ACTIVIDAD

a)Administrador de carácter general: Responsables de una empresa, división o filial. Dirige unidad completa con especialistas en diferentes áreas, marketing, I+D etc.

b)Administrador de carácter funcional: Dirige una unidad especializada. I+D, etc.

6.4 DESCRIPCIÓN DE LA VIDA ADMINISTRATIVA

La vida administrativa:

- 1º Los administradores trabajan muchas horas.
- 2º Los administradores están ocupados.
- 3º El trabajo administrativo es fragmentado.
- 4º El trabajo administrativo es variado.
- 5º Los administradores pasan mucho tiempo en sus organizaciones.
- 6º El trabajo administrativo es primordialmente oral.
- 7º Los administradores utilizan muchos contactos.
- 8º Los administradores no son planificadores y reflexivos.
- 9º La información es el elemento básico del trabajo administrador.
- 10º Los administradores no saben cómo gastan su tiempo.

Se realizan tareas muy variadas, de corta duración sometido a interrupciones constantes. Se intenta explicar esta actividad dispersa y fragmentada según la forma de proceder y las pautas organizativas, esto es; según su **rol**. Se han descrito 10 roles agrupados en 3 categorías:

–**1. Roles de relaciones interpersonales:** Derivado de la posición en la escala de mando.

Rol de representante: Cabeza visible de la empresa. Símbolo de la organización que representa.

Rol de líder: Motivación de personal para conseguir comportamiento deseado.

Rol de enlace: Red de enlace. Relaciones mantenida con individuos exteriores para enlazar la organización con el entorno.

–2. **Roles informativos:** Recepción y transmisión de información.

Rol de monitor: Receptor de información interna y externa.

Rol de difusor: Transmite información externa al interior y entre subordinados.

Rol de portavoz: Transmite información de la empresa al entorno.

–3. **Roles de toma de decisión:** Su nivel, posición y acceso a información le capacitan para la toma de decisiones.

Rol de empresario: Promueve cambios controlados y voluntarios, aprovecha oportunidades, soluciona problemas.

Rol de gestor de anomalías: Soluciona situaciones involuntarias.

Rol de asignador de recursos: Autoriza acciones, programa tiempo y acciones.

Rol de negociador: Representa a la organización en negocios frente a otros.

6.5 LA TOMA DE DECISIONES

La vida administrativa se caracteriza por la toma constante de decisiones de distinta importancia y dificultad. Veremos como se toman y los distintos tipos de decisiones.

6.5.1 LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

Ante un problema se impone la toma de decisiones para resolverlo. Idealmente la mejor forma de hacerlo es mediante etapas sucesivas:

Diagnosticar el problema: permite Identificar las causas a partir de la enumeración de los síntomas para comprender el problema. Esto requiere información (materia prima).

Análisis de la solución: Búsqueda de todas las alternativas. Fijar criterios para evaluar las diferentes alternativas ordenadas, según las preferencias del decisor y analizar sus consecuencias. La decisión ha de ser racional estableciendo una coherencia entre la alternativa elegida y los criterios establecidos.

Elección de la opción más conveniente: Lo que implica rechazar el resto.

Poner en práctica la opción elegida: Si el problema se resuelve, el proceso finaliza, si no se reanuda en alguna fase anterior según la causa del fallo.

La realidad no es ideal. El **diagnostico** se puede ver frustrado por que no se percibe el problemas, no se tiene suficiente información, tiempo o dinero, se confunden síntomas y causas etc.

El **análisis de soluciones** se complica por el desconocimiento de todas las alternativas y sus consecuencias, por falta de racionalidad o coherencia, porque se carece de un sistema claro de preferencias, por intereses contrapuestos, por falta de capacidad de procesar toda la información, por prejuicios, por falta de tiempo etc.

La **ejecución** se puede ver frustrada por temor a asumir sus consecuencias etc.

6.5.2 TIPOS DE DECISIONES Y PROBLEMAS:

La importancia de los problemas y decisiones no es siempre la misma.

6.5.2.1 Decisiones estratégicas, tácticas y operativas

Estratégicas: Adoptadas por la *alta dirección*. Relacionadas con objetivos generales y planes estratégicos. De consecuencias irreversibles comprometiendo a la organización a largo plazo.

Tácticas: Tomadas por *directivos intermedios*. Desarrollan las decisiones estratégicas al corto y medio plazo, asignando recursos para cumplir los objetivos específicos.

Operativas: Las toman *ejecutivos de primera línea*, relacionada con actividades rutinarias del día a día. Dirigen las tareas definidas en niveles superiores.

6.5.2.2 Problemas estructurados y no estructurados

Estructurado: Problemas repetitivo y conocido, así como los efectos y las soluciones.

No estructurado: Problema nuevo o de naturaleza poco clara, complejo o de gran importancia, requiere tratamiento específico.

6.5.2.3 Decisiones programadas y no programadas

Programadas: Relativos a trabajos repetitivos o tareas bien definidas previstas de antemano. No requieren reflexión previa. Las toma la organización. Ahorran tiempo.

No programadas: No están previstas, no hay reglas de decisión. Nuevas e importantes relacionadas con la definición de objetivos generales de las empresas.

6.5.2.4 Decisiones de rutina, adaptativas e innovadoras

Rutinarias: Resuelven problemas bien conocidos (estructurados). Son decisiones programadas.

Adaptativas: Suponen pequeñas modificaciones del programa. El problema no es nuevo pero hay variables que definen comportamiento poco habitual o desconocido. Supone pequeñas modificaciones del programa.

Los cambios adaptativos donde la incertidumbre es pequeña son habituales. Algunas empresas los utilizan como táctica de mejora continua.

Innovadoras: Suponen tomar decisiones sobre un problema nuevo, sobre el que hay poca o nula información. No sirven las rutinas utilizadas, ni modificándolas. Necesita inteligencia para comprenderlo, intuición para encontrar soluciones y habilidad para ejecutarlas.

Las decisiones innovadoras, no programadas sobre problemas no estructurados, son decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección. En el otro extremo están las decisiones rutinarias y programadas, sobre problemas estructurados, tomadas por los ejecutivos de primera línea. Entre ambos niveles están los directivos de nivel intermedio, que tomarán decisiones de carácter adaptativo.

TEMA 7

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

7.1 EL OBJETIVO DEL MÁXIMO BENEFICIO

Beneficio = Ingreso – Gasto

Según la teoría clásica el objetivo es maximizar beneficios. Pero ¿En valor absoluto o relativo? ¿A corto o largo plazo?. ¿Es este su único objetivo?

7.2 LOS OBJETIVOS DE LAS DISTINTAS ÁREAS FUNCIONALES

Distintas áreas funcionales de la empresa tienen distintos objetivos.

AREA FUNCIONAL	OBJETIVOS GENERALES	POLÍTICA DESEADA
PRODUCCIÓN	1 Facilidad de fabricación 2 Minimización de costes 3 Estabilidad en demanda y producción	1 Pocos productos 2 productos similares 3 fácil y barato de modificar
COMERCIAL	1 Innovación en productos 2 Alto volumen de ventas 3 Incremento en participación en el mercado 4 Investigación sobre el consumidor	1 Amplia gama de producto 2 Introducción nuevo producto 3 Modificación de producto
FINANZAS	1 Asegurar liquidez 2 Eliminar gastos que no den beneficios directos	1 Comercialización inmediata de productos con beneficios inmediatos 2 Eliminar productos marginales
DIRECCIÓN GENERAL	1 Maximizar Ingresos–Costes 2 Asegurar supervivencia y desarrollo de la empresa	1 comercialización de productos de rentabilidad demostrada 2 Mayor facilidad de coordinación de las actividades

• LOS OBJETIVOS DE LAS PERSONAS

Objetivos particulares:

Propietario: Máximo valor de la empresa.

Trabajador: Máximo sueldo.

Administradores: Máximo crecimiento.

Maximizar o satisfacer:

Conflictos: Negociación o coalición.

Supervivencia.

7.4 LA VISIÓN Y LA MISIÓN

Conceptos relativos a los fines últimos de la empresa en un sentido trascendental.

7.4.1 LA VISIÓN

El empresario tiene una visión de la empresa en el futuro y proyecta a la empresa y los grupos humanos hacia esa visión.

7.4.2 LA MISIÓN, FIN O FINALIDAD

- Comportamiento más trascendental de la empresa.
- Resultado tangible de la visión.
- Responde a la pregunta de cual es la esencia de la empresa y cual es su futuro. A de ser clara para ser eficaz
- Otorga a la empresa identidad propia. Ha de ser estable en el tiempo.
- Se ha de hacer comprensible a todos los miembros de la empresa a partir de variables tangibles, como calidad de producto, tecnología implicada etc.

7.5 EL PROPÓSITO ESTRATÉGICO

Concepto de misión de la empresa definido de forma que de prioridad a los planteamientos futuros. Reúne 3 características.

Incorpora la idea profunda de triunfo: Reto básico planteado en términos muy ambiciosos.

Es estable a lo largo del tiempo: Reto a largo plazo que da coherencia a las acciones y los programas a corto y medio plazo.

Debe comprometer a todo el personal de la organización: Capaz de motivar a todo el personal. Compromiso emocional a directivos y trabajadores que vivirán pensando en cumplir el propósito estratégico de la empresa.

Hay un profundo desajuste entre recursos actuales y ambiciones que hacen inalcanzable el propósito estratégico. Se tratará de lograrlo paso a paso solucionando problemas del corto plazo sin conocer los que se presentarán en el futuro.

Para que el reto sea efectivo debe cumplir unas características:

- Debe crear sensación de urgencia o crisis
- Debe dar un enfoque competidor, haciendo uso de información de la competencia.
- Se debe capacitar profesionalmente a los empleados para trabajar eficazmente.
- Se debe de dar tiempo a la organización para digerir un reto antes de lanzar otro.
- Se deben establecer hitos claros y hacer un seguimiento de los progresos y revisión de los mecanismos.

TEMA 8

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

• INTRODUCCIÓN: EN BUSCA DE LA COMPETITIVIDAD

Competir es la capacidad de rivalizar con empresas del mismo sector. Esto implica una obtención sostenida de beneficios aceptables.

Competencia: Grado de rivalidad económica en el mercado.

Concurrencia: Número de agentes económicos que actúan en el mercado.

Competitividad: Capacidad sostenida de competir.

Una empresa es competitiva si es capaz de ampliar o al menos mantener su posición en un mercado , rivalizando con otras que persiguen objetivos similares y manteniendo su viabilidad financiera(Salas 92)

Viabilidad: Conseguir nivel de beneficios que remunere el capital, al menos sus costes.

Relatividad: Se es competitivo (en comparación con empresas del mismo mercado) si se consigue un número suficiente de compradores que renuncien a ofertas de otras empresas, cobrando al menos un precio igual al coste. Esto lleva a medir el éxito competitivo, Ex – ante , atendiendo a la posibilidad de competir o ex – post, según los resultados del juego competitivo.

Mercado: La competitividad se ve afectada por el conjunto de la industria. En general, *menos barreras de entrada y mayores de salida, rivalidad entre competidores, poder negociador con clientes y proveedores y mayor disponibilidad de productos sustitutivos*, contribuyen al nivel de competencia y obliga a las empresas a mejorar su eficiencia.

Buscando la competitividad la empresa desarrolla su estrategia comenzando por fijar objetivos, pasando a realizar un análisis, externo e interno de las situación actual y futura para definir su estrategia. En el proceso de crecimiento de la empresa hay que establecer la dirección y método de crecimiento.

• ANÁLISIS DEL ENTORNO

Concepto de entorno: Entorno son las condiciones ambientales y socioculturales que influyen en el medio externo de la empresa. Hay entorno genérico y específico.

• ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO

Factores económicos: Comportamiento del sistema económico. Desarrollo, tasa de crecimiento, política económica, evolución de los precios. Disponibilidad de recursos humanos , financieros, energéticos. Infraestructura en transportes y comunicaciones. Paro, inflación, balanza de pagos, PIB, demanda interior, etc.

Factores político–legales: Situación política, legislativa laboral, fiscal y tecnológica, seguridad e higiene, defensa de la competencia, promoción de actividades empresariales, etc .

Factores socio–culturales: Pautas culturales, nivel educativo, distribución de rentas, variables demográficas. Características psicosociales de los recursos humanos, conflictividad laboral. Sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.

Factores tecnológicos: Estructura de ciencia, tecnología e industria. Madurez, disponibilidad, innovación de la tecnología. Tejido industrial, transferencia de tecnología, etc.

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

- **Concepto de sector. Mercado y negocio**

–**Sector industrial:** Conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal.

Criterio tecnológico: Empresas que utilizan las mismas materias primas y/o procesos productivos.

Criterio de mercado: Empresas que fabrican productos sustitutivos.

–**Dimensiones:** Grupo de clientes servidos. Funciones y necesidades que el producto satisface. Tecnología empleada.

–**Clasificación:** *Industrial*; productos desarrollados con la misma tecnología. *Negocio*; funciones que cubre el producto de la empresa. *Mercado*; Grupo de clientes servidos.

- **Grado de concentración del sector**

Concentración: Proceso de acumulación del capital y/o capacidades de producción de un conjunto de empresas, acumulando poder económico en pocos decisores.

Vías de concentración: Crecimiento interno (Adquisición, fusiones).

Medida de la concentración: CRd (índice discreto de la concentración.)

$$CR_d = \sum_{i=1}^m P_i$$

;P: proporción, m: N° de empresas.

- **Tamaño e importancia del sector**

Sectores estratégicos: Tecnología sofisticada, capital intensivo, proyección de futuro.

Sectores básicos: Configuraron la estructura económica del país. Motor de la economía.

Sectores no básicos: Marginal, surge en zonas de reciente industrialización, intensivo en trabajo.

- **Grado de madurez del sector**

Sectores emergentes: Surge recientemente debido a innovación tecnológica.

Sectores en crecimiento: Alta tasas de crecimiento e inversión.

Sectores maduros: Se reduce o anula la tasa de crecimiento.

Sectores en declive o crisis: Tasa de crecimiento negativa.

- **Análisis de la competencia**

La empresa tiene un punto de referencia constante en sus oponentes, los cuales relativizan las posibilidades de crecer y sobrevivir. El análisis de la competencia pretende identificar a los rivales y conocer sus estrategias para atacarlas y defender nuestras posiciones. Los competidores no se limitan a la unidad de negocio clasificable con criterios económicos similares. El análisis debe identificar a cualquier empresa que nos pueda arrebatar valor, no solo competidores directos.

Poder negociador de proveedores Barreras de entrada

Amenaza de productos sustitutivos Poder negociador del cliente

Elementos que determinan la importancia de la competencia.

- *Barreras de entrada*(acceso al mercado): Economía de escala, diferenciación de producto, acceso a distribución, política del país, requisitos del capital etc.
- *Intensidad de la rivalidad entre competidores*: Crecimiento de la industria, costes, diferenciación, intereses estratégicos, etc.
- *Presión de productos sustitutivos*: Identificación, grado de utilidad, etc.
- *Poder negociador del cliente*: Volumen, concentración, productos sustitutivos, costes de cambio de proveedor, etc.
- *Poder negociador de proveedores*. Volumen, concentración, producto estándar o diferenciado, productos sustitutivos, coste de cambio de cliente, etc.
- **ANÁLISIS INTERNO**
- **ANÁLISIS FUNCIONAL**

Características básicas: Campo de actividad, edad de la empresa, localización, tamaño, estructura jurídica.

Análisis de áreas funcionales: Producción, comercial, financiación.

• LA CADENA DE VALOR

Forma de organizar las actividades de la empresa, para obtener una visión de conjunto y descubrir interrelaciones entre actividades de la propia empresa y de proveedores y clientes.

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA		
		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
		DESARROLLO TECNOLÓGICO	
APROVISI_	OPERA_	DISTRIBU_	ASISTENCIA
ONAMIENTO	CIONES	CION	TÉCNICA
			SERVICIO
			POSTVENTA
ACTIVIDADES DE PRIMARIAS			

• LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

Recursos: Elementos físicos, financieros tangibles; inmuebles, fábricas etc. E intangibles; prestigio, conocimientos etc. de la empresa.

Capacidades: Expresan la conjunción entre recursos y pautas organizativas.

Por su exclusividad ambos son determinantes de la competitividad de la empresa.

Características de los recursos y las capacidades:

Apropiabilidad: ¿ Es la empresa propietaria de sus recursos y capacidades ?

Durabilidad: Duración de los recursos. Patentes, nombres comerciales.

Transferibilidad: ¿Puede la competencia adquirir los elementos para reproducir el éxito de la empresa?

Reproducibilidad: ¿Puede la competencia desarrollar los elementos para reproducir el éxito de la empresa?

- **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**
- **ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**

Fuentes de la ventaja competitiva

Estrategia genérica	Elementos estratégicos clave	Recursos y capacidades organizativas
Liderazgo en costes (Productos similares)	Plantas de escala eficiente	Acceso al capital
	Diseños que faciliten producción	Ingeniería de procesos
	Control de gastos	Control de costes
	Evitar clientes marginales	Incentivos
Diferenciación (Producto único)		Marketing
	Calidad de diseño	Ingeniería de productos y procesos
	Marca	Creatividad y capacidad
	Publicidad	Incentivos
		Coordinación interfuncional

Estrategias competitivas: Llevar a acciones ofensivas y defensivas para adquirir una posición defendible en el sector, enfrentarse con éxito a las 5 fuerzas competitivas, obteniendo un rendimiento superior de la inversión de la empresa.

Ventaja competitiva: Cualquier característica que nos diferencie del resto y nos sitúe posición ventajosa para competir.

Ventaja competitiva sostenible: Barrera a imitadores, mecanismos de aislamiento.

La información: Dificultad para identificar las claves del éxito de la empresa.

Disponibilidad para adquirir recursos y capacidades: para el éxito.

Ventajas competitivas básicas: *Líder en costes y diferenciación.*

• EL LIDERAZGO EN COSTES

Se busca una política de costes que permita un coste final mínimo, con calidad aceptable. Para conseguir un volumen de ventas y crecimiento en cuota de mercados.

Factores que determinan el liderazgo en costes

Coste de inputs	Poder negociador con proveedores Propiedad sobre los recursos Ventaja de localización Acuerdos con proveedores
Técnicas de producción	Uso eficiente de la materia prima Reducción de trabajo por automatización Más precisión, menos defectos
Diseño de producción	Diseños que facilite la automatización
Efecto aprendizaje	Aumento de la destreza, eficiencia, organización
Economía de escala	Especialización y división del trabajo
Economía de alcance	Costes compartidos Recursos, habilidades, rutinas organizativas
Utilización de la capacidad instalada	Ratio de costes fijo/variable y de instalación
Eficiencia operativa residual	Ineficiencia por inactividad organizativa

• LA DIFERENCIACIÓN

Supone que el consumidor perciba el producto como único en uno o varios de sus atributos; calidad, diseño, marca etc. La diferenciación supone un coste, por lo que se debe fijar un precio que la compense. Además la empresa se debe preservar de la acción de los imitadores. Se puede basar en aspectos tangibles; fiabilidad, seguridad, etc. Complementos; accesorios, servicio postventa, etc. o intangibles; de orden emocional del producto.

• DIRECCIONES DE DESARROLLO

• FORMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

	Productos Tradicionales	Productos Nuevos
Mercados	Penetración en el	Desarrollo de
Tradicionales	mercado	productos
Mercados	Desarrollo de	DIVERSIFICACION
Nuevos	mercados	

8.5.2 LA EXPANSION DE ACTIVIDADES

8.5.2.1 Penetración en el mercado: Más ventas por cliente, nuevos clientes.

8.5.2.2 Desarrollo de productos: Nuevos productos o modificación de los actuales.

8.5.2.3 Desarrollo de mercados: Introducción de productos tradicionales en nuevos mercados: nuevas áreas geográficas, Nuevos mercados funcionales, nuevos grupos de clientes

- **LA DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

Nuevos productos para nuevos clientes. Implica nuevos conocimientos, técnicas e instalaciones.

Tipos de diversificación

NUEVOS PRODUCTOS			
NUEVOS MERCADOS	Productos	Relacionados	No relacionado
	Clientes	tecnológicamente	Tecnológicamente
		Mismo tipo	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL
		Empresa cliente	DIVERSIFICACIÓN VERTICAL
		Tipo similar	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA CONGLOMERADA
		Tipo distinto	

Ejemplos de diversificación

Endesa, Sevillana, Iberdrola, Unión FENOSA, Hidrocantábrico.

- **INTEGRACIÓN O DIVERSIFICACIÓN VERTICAL**

La empresa se convierte en su propio proveedor o su propio cliente. Actividades antes cubiertas por el mercado.

- **DIVERSIFICACION HORIZONTAL**

Nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa.

- **DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA**

Nuevos productos relacionados tecnológicamente o no con los actuales, para *nuevos mercados* parecidos o no a los tradicionales.

- **DIVERSIFICACION CONGLOMERADA**

Nuevos productos y mercados sin relación con los tradicionales.

- **LOS MÉTODOS DE DESARROLLO**

Crecimiento interno: Inversión en la propia estructura. Aumenta capacidad productiva.

Crecimiento externo: Adquisición de capacidad productiva de otras empresas mediante: Adquisiciones y fusiones o cooperaciones.

- **EL CRECIMIENTO INTERNO**

Ventajas: adquisición de *últimas tecnologías*, *nuevas localizaciones* de instalaciones, *armonía* en la integración de recursos.

Inconvenientes: Requiere tiempo, dificultad de financiar el crecimiento.

• FUSIONES Y ADQUISICIONES

Fusión: Dos o más empresas *unen sus patrimonios*.

Adquisición: Una empresa adquiere parte o la totalidad de otra.

Ventajas: Ahorra tiempo, supera barreras de entrada, más alternativas de financiación.

Inconvenientes: Más cara, La empresa adquirida puede aportar activos innecesarios, dificultades para integrar organizaciones.

Clasificación:

- Integración de sociedades:

Fusión pura, fusión por absorción, fusión por aportación parcial de activos.

- *Participación en sociedades* (adquisición):

Control absoluto(80% CS), Control mayoritario (>50% CS), Control minoritario (<50% CS)

- *Asociaciones de empresas*.

• LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Dos empresas acuerdan *unir o compartir* parte de sus recursos y/o capacidades, e instaurar cierto grado de relación para incrementar su ventaja competitiva.

- **Motivos para cooperar**

Economías de escala por explotación conjunta de activo fijo.

Compartir riesgos en determinadas actividades.

Compartir *Know-How*.

Acceso a mercados internacionales.

Apoyos financieros.

- **Ventajas e inconvenientes de la cooperación**

Ventajas: Flexibilidad y eficacia. Concentrarse en actividades clave. Menos barreras de salida. Menos coste de integración.

Inconvenientes: Permitir a otros aprender nuestra tecnología. Fortalecer competidores. Acceso a competidores extranjeros. Pérdida de autonomía en decisiones. Costes de tiempo y dinero en coordinación.

Intereses divergentes. Represalias de la administración por acuerdos lesivos. Desconfianza mutua.

- **TIPOS DE ACUERDO DE COOPERACIÓN**

Contratos de larga duración sobre actividades concretas. Franquicia. Licencias. Subcontratación. Empresa conjunta o joint-venture. Capital riesgo o venture capital. Consorcios. Spin-off. Redes.

TEMA 9

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

- **LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA: CONCEPTOS Y ELEMENTOS**

La estructura organizativa, configura el marco de desarrollo de los procesos de la empresa, sistema estable de relaciones entre sus miembros donde se fijan tareas y actividades de unidades organizativas y personas, así como sus interrelaciones.

- **CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

- *Conjunto de actividades* ordenadas y diferenciadas para lograr objetivos de la E.
- *Estructura jerárquica* de autoridad para crear criterios de responsabilidad.
- *Estructura de decisión*. Cada persona según autoridad función e información pueda adoptar decisiones adecuadas.
- **UN PRIMER INTENTO DE DISEÑO DEL SISTEMA ESTRUCTURAL: LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO DE TYLOR**

Su método:

- a) *Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.*(Sustituir movimientos inútiles por eficaces, adaptar a los operarios a las tareas, entrenamiento, normas claras)
- b) *División del trabajo y especialización del operario.* c) *Incentivos salariales y premios de producción.* d) *Condiciones de trabajo.* e) *Supervisión funcional.*

Sus hipótesis implícitas.

- a) Postulado mecanicista, b) Postulado racionalista, c) Supervisión detallada, d) Definición estricta de tareas, e) Postulado económico, f) Pereza natural del hombre, g) Principio de especialización.

Seguidores de Tylor: Es matrimonio Gilbreth.

- **ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Componentes principales:

Alta dirección: Función de empresario procura organización cumpla su misión.

Dirección intermedia o línea media: Ejecutivos 1ª línea con autoridad formal.

Base operativa núcleo de operaciones: Técnicos trabajadores nivel productivo.

Tecnoestructura: Expertos que normalizan el trabajo en la organización.

Estructura de apoyo: Unidades especializadas. Apoya la organización al margen de sus actividades normales.

Unidades organizativas:

Unidades directivas jerárquicas: Centro de autoridad. Alta dirección.

Unidades de gestión funcional: Centros de tecnoestructura.

Unidades de apoyo: Centros con función de apoyo.

Unidades operativas: Centros de actividad.

Relaciones organizativas:

Formales: Fruto de la jerarquía y la división del trabajo.

Informales: Dan cauce a centros de poder sin reconocimiento oficial. Complementan las vías formales.

- **PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS (Principios básicos y principios derivados)**
- **PRINCIPIOS DE DISEÑO VERTICAL**

Se ve la organización como un conjunto de niveles **jerárquicos** verticales con su grado de **autoridad** y responsabilidad.

Autoridad: Poder legal de mando. **Jerarquía:** Niveles de desarrollo de la autoridad. **Unidad de dirección:** Función de empresario. **Unidad de mando:** Un subordinado depende de un jefe ante el que es responsable. **Angulo de autoridad:** nº de personas que manda un jefe. **Delegación:** Asignación de autoridad y responsabilidad. **Descentralización:** Distribución de autoridad entre niveles jerárquicos.

- **PRINCIPIOS DE DISEÑO HORIZONTAL**

División del trabajo: Descomposición de la actividad en tareas. **Especialización:** Asignación de personas a tareas. **Funcionalización:** Diferenciación de funciones. **Divisionalización:** Agrupación de tareas en unidades con poder y objetivos autónomos. **Coordinación:** Orientación armónica entre personal del mismo nivel jerárquico. **Normalización:** Reglas de aplicación general en procesos programados.

- **DISEÑO DEL EQUILIBRIO INTERNO**

Motivación: Actitud personal, necesidades y aspiraciones que justifican el esfuerzo. **Participación:** Grado de contribución y compromiso en tareas y decisiones.

Información: Flujo de datos hacia un usuario.

Comunicación: Relaciones informativas entre elementos de la organización.

Dirección de objetivos: Orientación a objetivos de la empresa con especificación de tareas y métodos de motivación.

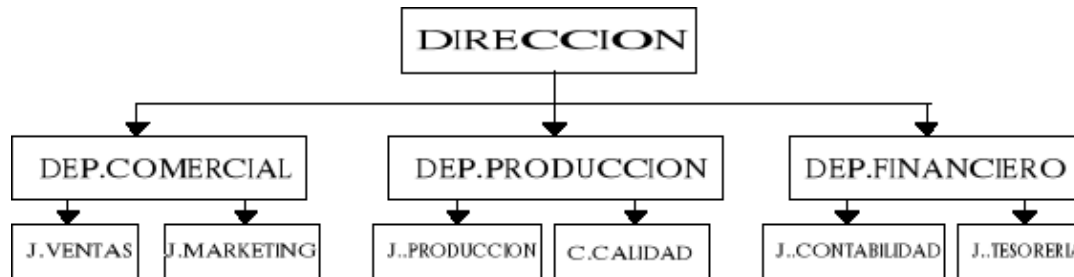
Trabajo en grupo: Forma de organizar para desarrollar tareas.

- **LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

De la importancia dada a los *principios organizativos* y sus combinaciones surge el esqueleto de la organización.

- **ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS SIMPLES O PRIMARIAS**
- **Estructura funcional o lineal:**

Se construye *alrededor de procesos o funciones* como finanzas, producción etc. **Estructura orientada a la técnica.**



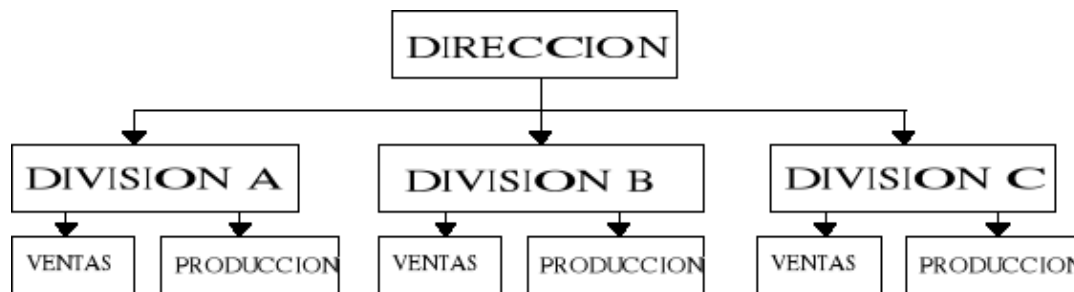
Ventajas: Especialización. Eficacia del personal. Mejor aprovechamiento de recursos.

Inconvenientes: Difícil dirigir grandes proyectos de inversión. Difícil coordinación. Respuesta lenta a entorno cambiante.

9.3.1.2 Estructura divisional: El criterio de divisionalización se puede establecer según productos, mercados, mercados geográficos etc. Estructuras de *unidades autónomas que integran todas las actividades relacionadas* con un propósito. Existe una oficina central que planifica y asigna recursos, con servicios comunes a todas las divisiones.

Ventajas: menos problemas de coordinación. Responsabilidades bien definidas.

Inconvenientes: Duplicidad de funciones y costes. Dificultad de especialización. Dificultad de ocupar tiempos muertos.



- **Estructura matricial:**

Trata de conjugar las dos anteriores. Combina departamentos y divisiones en filas y columnas de una matriz. Los directores de división y departamento negocian entre sí recursos económico, humanos y técnicos, así como prioridades de atención a otras divisiones si escasean recursos. Esta continua negociación crea tensiones, motor de eficacia y aprovechamiento de recursos.

Ventajas: Flexibilidad de adaptar la organización al entorno. Mejora la toma de decisiones. Coexistencia de sistemas de control por divisiones y funciones.

Inconvenientes: Elevado coste administrativo. Necesario un buen sistema de comunicaciones. Necesario un nivel superior de decisiones para superar conflictos. Dualidad de poderes que pueden atascar la estructura por conflictos políticos.

- **LAS ESTRUCTURAS OPERATIVAS SECUNDARIAS**

Una vez establecida la estructura primaria hay que diseñar las estructuras de ejecución de actividades de los departamentos.

- **LAS ESTRUCTURAS BUROCRATICAS**

Se fundamentan en:

División del trabajo: Jerarquía fija. Derechos y responsabilidades bien definidos.

Procesos estandarizados: Normalización de actividades. Resultados previsibles y estandarizados.

- **LAS ESTRUCTURAS ADHOCRATICAS**

Sistemas organizativos formados por equipos de diversa cualificación personal creada para la resolución de problemas específicos. Adecuada para afrontar situaciones nuevas. Sistema cambiante según nuevos problemas y actividades.

TEMA 10

LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

10.1 EL DESCUBRIMIENTO DEL SISTEMA HUMANO.

En los años 20, La Western Electric Co. (fabricante de teléfonos), encarga a Elton Mayo, un estudio que determine los factores (técnicos, ambientales, horarios, descansos, etc.) que influyen en la productividad de los trabajadores. Ya que se apreciaba descontento entre los empleados, sin conflicto aparente. Tales estudios van de 1924 a 1939.

Las experiencias de la iluminación

Entre 1924 y 1927 Se hicieron 2 experiencias respecto a la iluminación en el centro de trabajo. En la primera se aumentaba gradualmente esta y se observaba el rendimiento. En la segunda se habilitaban dos salones; uno con iluminación estable (testigo) y otro cambiante. Se concluyó que la iluminación no influía en la productividad.

El test Room

Se llevan a cabo entre 1927 y 1932. Se hace un grupo de 6 trabajadores experimentados haciendo una tarea repetitiva. Se hacen cuidadosas medidas de rendimiento (día a día y minuto a minuto) y control ambiental.

Se realizan cambios en las condiciones laborales, tales como introducir periodos de descanso, refrigerio, acortar la jornada, remunerar según la productividad del grupo aislado, etc. Parece que jugando con periodos de descanso moderado, refrigerio y productividad, se consiguieron aumentos considerables de rendimiento, pero sin establecer una correlación clara entre condiciones y rendimiento. Lo cierto es que el grupo conformó una unidad social extralaboral y se sentían valorada en su opinión, lo que pudo influir en su rendimiento.

Otras conclusiones: Trabajaban más cuando no se les vigilaba. Era más importante la sensación de equidad en los salarios que los salarios mismos. Como unidad de estudios es más importante el grupo que el individuo.

La cámara de Mica es una experiencia similar a la anterior.

El programa de entrevistas.

Entre 1928 y 1930 se entrevista a 21000 empleados, a fin de aprender de estos sus preferencias en cuanto a condiciones laborales. La información recogida resulta muy heterogénea para obtener conclusiones. Pero se registra la buena acogida del programa por parte de los trabajadores y la mejora de relaciones humanas en la empresa.

El cuarto de alambres.

Durante 6 meses se estudió un grupo de 14 operarios en una sala aislada. Se observó su productividad y se les entrevistaba con frecuencia. Pero se pretendía estudiar las relaciones humanas que surgían.

- Se generó un liderazgo espontáneo.
- El grupo se estructuró socialmente y se implantaron normas tácitas.
- Algunas normas eran; Moderar la producción. No trabajar demasiado ni demasiado poco. No hacer declaraciones perjudiciales para el grupo al supervisor. No guardar demasiado las distancias ni ser un entrometido.

El trabajador se subordinaba a las normas para lograr la aceptación del grupo, por encima de otros incentivos. Se concluye que en un grupo social se crean liderazgos y pautas de comportamiento. No se aclara porque una norma es moderar la productividad, pero se supone que un aumento de esta se ve mal ya que puede acabar en reducción de plantilla.

- **CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA HUMANO.**
- **CONCEPTO DE SISTEMA HUMANO**

Sistema psicosocial: Interrelación entre grupos e individuos de un grupo social. Relaciones de estatus, roles etc. y dinámicas de grupos que se establecen.

Sistema Humano: Formado por los miembros de la organización. Sus características y comportamientos.

- **ESTRUCTURA DEL SISTEMA HUMANO**

Sistema de comportamiento: Modo de actuación en la realización de actividades.

Sistema de motivación: Impulsos que hace al trabajador realizar mejor su tarea.

Sistema de comunicación: Medio de mantener relaciones interpersonales y dirigir la cultura de la organización.

Sistema de liderazgo: Capacidad de influir en los demás para orientar sus esfuerzos hacia la misión de la empresa.

- **EL COMPORTAMIENTO HUMANO**
- **DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO**

Actitud: Disposición de ánimo de la persona.

Aptitudes: Capacidad para realizar una tarea.

Habilidades: Destreza para hacer una cosa.

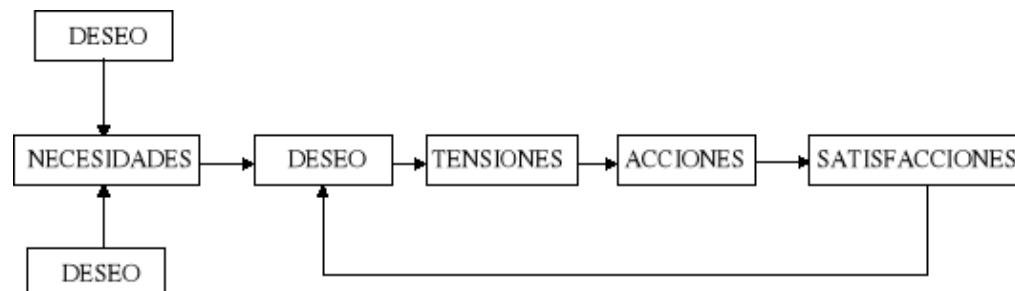
- **MODELOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO. TEORÍAS X, Y, Z.**

Se analizan 3 tipos de actitudes (X, Y, Z) de muy distinta índole frente a: Trabajo, responsabilidad, capacidad intelectual, creatividad, motivación, objetivos de la organización, relaciones con otros miembros, toma de decisiones y control.

- **TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN**

- **CADENA DE MOTIVACIÓN**

Relación entre motivación, necesidades, deseo, tensión, acción, satisfacción, etc.



- **ALGUNAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN**

Teoría de Maslow

Necesidades fisiológicas; alimento, etc., Necesidades de seguridad; integridad, etc. Necesidades de afiliación; aceptación. Necesidades de estima: poder, prestigio. Necesidad de autorrealización; desarrollo de potencial intelectual.

Teoría de los dos factores motivacionales

- De mantenimientos higiénicos, sueldo, seguridad, relaciones, estatus.
- De satisfacción o motivación; reconocimiento, resultados, responsabilidad, retos.

Teoría de las expectativas

- Valor, preferencia por una meta.
- Expectativa de lograr un resultado.

Teoría de las tres necesidades

- Necesidad de poder: Persona con deseo de liderazgo, posición e influencia.
- Necesidad de afiliación: Necesidad de aceptación por parte de los demás.
- Necesidad de logro: Éxito profesional.
- **DIRECCIÓN DE PERSONAL: ÁREAS DE LA DIRECCIÓN DE PERS.**

1 Análisis de los recursos humanos de la empresa: Análisis de:

La función de liderazgo. Del papel de las personas en la organización. Y de la comunicación entre los miembros del sistema.

2 Planificación de los recursos humanos de la empresa: Aptitudes, actitudes, necesidades de plantilla. Diagnostico de los recursos humanos. Objetivos de la política de R.H. Previsión del desarrollo de R.H. Programas y acciones. Control y análisis.

3 Organización y valoración de puestos de trabajo: Descripción, jerarquía, valoración, responsabilidad y remuneración de cada puesto.

4 Contratación mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos: Selección e integración del personal en el puesto de trabajo en la organización. Valoración, formación, comunicación, rotación de tareas, ambiente laboral, etc.

5 Relaciones industriales y laborales: Negociación de convenio colectivo, fondos de pensiones, seguridad e higiene en el trabajo, relación con agentes sociales, etc.

6 Gestión administrativa del personal: Nóminas, control horario, incentivos, costes laborales, vacaciones, servicio médico, servicios sociales, movilidad geográfica, etc.

TEMA 12

LA FUNCIÓN DE FINANCIACIÓN EN LA EMPRESA

• LA INFORMACIÓN FINANCIERA. LAS CUENTAS ANUALES.

a) Clases:

Cuentas anuales (Balance, Cuenta de Perdidas y Ganancias, Memoria)

El **informe de Gestión**. El **informe de auditoria**.

b) Formato: Normal y Abreviado.

Si cumple 2 de los 3 siguientes requisitos durante 2 años consecutivos, podrá presentar **Balance Abreviado**:

1) Activo < 300M 2) Cifra de Negocio < 600M 3) <de 300 trabajadores.

Y si cumple 2 de los 3 siguientes requisitos, 2 años consecutivos, **Cuenta de Perdidas y Ganancias Abreviado**:

1) Activo < 1200M 2) Cifra de Negocio < 2400M 3) <de 250 trabajadores.

Si puede presentar el balance abreviado, puede presentar la memoria abreviada y está exenta de presentar el informe de auditoria.

• Plazo:

A los 3 meses del cierre del ejercicio los administradores presentarán a los accionistas: Cuentas anuales, Informe de gestión e informe de auditoria.

• EL BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO = INVERSIÓN	PASIVO = FINANCIACIÓN
ACTIVO FIJO AF	FONDOS PROPIOS FP (NO EXIGIBLE)
Inmovilizado inmaterial	Capital Social
Inmovilizado material	Reservas
Inmovilizado financiero	Perdidas y ganancias
ACTIVO CIRCULANTE AC	
Existencias	FONDOS AJENOS (EXIGIBLE)
Deudores	Acreedores largo plazo FL
Inversiones financieras Temp.	Acreedores corto plazo FC
Tesorería	

$$AF+AC=FP+FL+FC$$

Documento que refleja la situación patrimonial de la empresa(bienes y derechos, recursos propios y deudas) y la estructura económica(inversiones) y financiera (financ).

Se distinguen 2 partes:

Activo: Conjunto de inversiones realizadas (bienes y derechos). Que se divide en **activo fijo**; elementos cuyo destino no es ser vendido(se subdivide en **material**, **inmaterial** y **financiero**) y **activo circulante**; elementos que se transformaran en dinero mediante la venta.

Pasivo: Que se divide en **no exigible** o patrimonio neto y **exigible**; que a su vez se divide en exigible a corto y largo plazo.

• LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DEBE	HABER
I Beneficios de explotación = X1	I Perdidas de explotación = X1
II Rendimientos financieros positivos = X2	II Rendimientos financieros negativos = X2
III Bos. Actividades ordinarias $Y1=X1+X2>0$	III Per. Actividades ordinarias $Y1 = X1+ X2 < 0$
IV Rendimientos extraordinarios pos. =Y2	IV Rendimientos extraordinarios negativos = Y2
V Bos. Antes de impuestos $Z1=Y1+Y2>0$	V Per. Antes de impuestos $Z1= Y1 + Y2 < 0$
VI Resul. Del ejercicio (Beneficio)	VI Resul. Del ejercicio (Beneficio)
$Z2 = Z1 - \text{Imp.}$	$Z2= Z1 - \text{Imp.}$

Refleja los resultados obtenidos por la empresa. Se divide en dos columnas; gastos, DEBE e ingresos, HABER. El beneficio o perdida es la diferencia entre ambas. Al final ambas totalizan la misma cantidad. El resultado se compone de 3 parciales; **resultados de explotación**, **rendimientos financieros** y **rendimientos extraordinarios**. La suma de los dos primeros da lugar a los **resultados ordinarios**, la suma de ordinarios y extraordinarios da lugar a los **resultados antes de impuestos**, si restamos los impuestos queda el **resultado del ejercicio**, que figura en el pasivo como Perdidas y Ganancias

• LA MEMORIA

1° Actividades de la empresa	2° Base de presentación de cuentas anuales
3° Distribución de resultados	4° Normas de valoración
5° Gastos de establecimientos	6° Inmovilizado inmaterial
7° Inmovilizado material	8° Inversiones financieras
9° Existencias	10° Fondos propios
11° subvenciones	12° Provisión para pensiones y similares
13° Deuda no comercial	14° Situación fiscal
15° Garantías comprometidas con terceros	16° Otras informaciones
17° Acontecimientos posteriores al cierre	18° Cuadro de financiación

• **EL FONDO DE MANIOBRA O CAPITAL CIRCULANTE (FM)**

$$FM = (FP + FL) - AF; FM = AC - FC$$

Fondo de maniobra; es el activo circulante menos los pagos a acreedores a corto plazo.

• **LAS DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA**

Elección de medios de financiación que minimicen el coste de financiación. Problemas:

–Decidir la estructura financiera de la empresa: Nivel de endeudamiento. Recursos propios o ajenos.

–Decidir sobre dividendos: Proporción de beneficios que se reparten (dividendos) y se reinvierten (Autofinanciación).

• **LA DECISIÓN DE INVERSIÓN**

Evaluar proyectos de inversión requiere determinar el rendimiento mínimo que estos deben proporcionar para que no disminuya el valor de la empresa.

• **EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO**

El dinero pierde valor con el tiempo, debido a que todos los agentes del sistema financiero precisan capitales para consumo cuanto antes. Se pueden encontrar capitales equivalentes en momentos de tiempo diferentes; la racionalidad de esta equivalencia es la **tasa de actualización: i**. Esta tasa i se puede considerar como:

a)El coste medio ponderado de las fuentes financieras del proyecto. b) Tasa de interés a largo plazo del mercado financiero, independiente de las circunstancias del proyecto. c) Rendimiento mínimo aceptable para que la inversión pueda llevarse a cavo.

• **LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Financieramente, inversión se define como la corriente de pagos y cobros que origina.

• **PARÁMETROS QUE DEFINEN UN PROYECTO DE INVERSIÓN**

A: Tamaño de la inversión o presupuesto. Recursos necesarios para realizar la inversión. Se desembolsa en el periodo inicial al comienzo de vida del proyecto.

N: Duración del proyecto de inversión. Número períodos (generalmente 1 año) que se generan flujos de caja.

R: Valor residual. Valor del proyecto al final de su vida. Depende de las características del proyecto; puede ser alto o bajo.

Qj: Flujos de caja o rendimientos. En la vida del proyecto se generaran dos corrientes monetarias en cada período; **Cobros** (Cj positivos) y **Pagos** (Pj negativos) ;la diferencia entre ambos es el flujo de caja del período Qj. Son rendimientos que se espera genere la inversión. Para su cálculo hay que considerar las amortizaciones, costes de financiación e impuestos.

Costes de amortización: Depreciación de los elementos del activo de la empresa y del desembolso inicial **A**. Debido a la utilización u obsolescencia tecnológica del proyecto. Gasto que figurará en la cuenta de Perdidas y Ganancias. Si se supone depreciación lineal, la amortización en 1 periodo será:

Siendo D_j la depreciación en el periodo j o cuota de amortización del período. Representa un coste de explotación no forma parte de la corriente de pago y no se considera al evaluar el proyecto. Gasto deducible fiscalmente.

Coste de Financiación: Costes (intereses, cupones etc.) de los recursos financieros (préstamo, empréstito) que debe pagar la empresa .Figura en el pasivo del balance. Salidas de dinero que no se incluyen en los pagos del periodo.

Impuestos: Se considera en los flujos de caja. Al evaluar un proyecto de inversión hay que estimar el efecto de los impuestos (pagos obligatorios a la Hacienda Pública) . Figurará como gasto en la cuenta de Perdidas y Ganancias. Consistirá en un porcentaje de los beneficios obtenidos que constituyen su hecho impositivo.

Siendo t la tasa impositiva.

12.3.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Se presentan 4 criterios:

- **Plazo de recuperación**

Número de periodos que tarda en recuperarse el desembolso inicial.

- **Valor actual neto**

Valor actual de los rendimientos generados por el proyecto. Es la inversión inicial menos los flujos de caja homogeneizados (actualizados al comienzo del período).

- **Índice de rentabilidad relativa del proyecto**

Índica la ganancia generada por el proyecto por cada unidad monetaria invertida.

- **Tasa interna de rendimiento TIR**

Tasa de rentabilidad (r) del proyecto que hace cero el VAN.

La regla de decisión será: $r > i$ inversión viable, $r = i$ Indiferente, $r < i$ Inviabile.

- **LA DECISIÓN DE FINANCIACIÓN**

Selección de los medios de financiación (propios, ajenos, externos, internos) de los proyectos de inversión de

la empresa. Factores que afectan esta decisión son:

Coste de los recursos de financiación.

Riesgo asociado a los mismos.

Flujos de entrada salida que se ocasionen.

Disponibilidad de los recursos.

Aspectos fiscales.

Grado de separación Propiedad Dirección.

El objetivo es determinar la estructura de financiación que maximice el valor de la empresa.

Recursos propios: no generan deuda. externos son los aportados por los propietarios (Ampliación de capital). Internos Son los generados por la empresa (Reserva, provisiones, Amortizaciones).

Recursos ajenos: Generan deuda (bonos, obligaciones, pagarés, prestamos a corto y largo plazo, leasing, Proveedores, descuento comercial, factoring).

TEMA 13

LA FUNCIÓN DE DESARROLLO EN LA EMPRESA

- EL SISTEMA TÉCNICO Y LA TECNOLOGÍA
- CONCEPTO DE SISTEMA TÉCNICO

El S.T. lo determinan los requerimientos del trabajo a realizar. La tecnología usada por la Empresa, maquinaria, disposición de instalaciones, soporte para procesamiento de información. Las habilidades, conocimientos y aptitudes de los empleados, forman parte del S.T.

- CONCEPTO DE TECNOLOGÍA

Algunas definiciones: Conocimientos propios de un oficio. Tratado de términos técnicos. Lenguaje propio de un arte o ciencia. Conjunto de procedimientos y instrumentos industriales de un determinado sector o producto. *Conjunto de conocimientos aplicados a las diferentes áreas del ser humano, unidos para la consecución de un fin, que es la creación o invención de algo, que puede ser desde la fabricación o mejora de un producto hasta la simplificación o cambio de un proceso.*

Potencialidades tecnológicas: Conjunto de tecnologías que domina una empresa, concretándose en distintos campos y productos.

Racimos tecnológicos: Actividades relacionadas entre sí por tecnología común. La empresa apoyándose en un conjunto de tecnologías susceptibles de diversas aplicaciones en campos diversos, crea potencial tecnológico susceptible de explotarse de diversas formas.

Competencias esenciales: Resultado del aprendizaje de la organización. Capacidad de integrar diversas técnicas de producción e integra corrientes tecnológicas. El resultado de una o más competencias esenciales es el producto esencial; aquellos componentes que contribuyen al valor del producto final que adquiere el cliente.

- **FORMAS DE OBTENCIÓN DE TECNOLOGÍA**
- **OBTENCIÓN EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA: I+D**

Trabajos creativos sistemáticos, emprendidos para aumentar el volumen de conocimientos, incluyendo conocimiento del hombre, cultura y sociedad, y la utilización de estos conocimientos para concebir nuevas aplicaciones.

I+D engloba investigación *básica*, investigación *aplicada*, y desarrollo *experimental*.

Investigación básica: Trabajos empíricos para obtener mayor grado de *conocimientos fundamentales*. Genera teorías, hipótesis y leyes. Puede ser pura u orientada.

Investigación aplicada: Trabajos para adquirir *mayor grado de conocimiento* dirigido a un objetivo práctico.

Investigación experimental: Dirigido a la *producción de nuevos* productos, materiales, dispositivos, procesos, sistemas o servicios o la mejora de lo ya existente.

Ventajas:

- Conocimiento exclusivo de la tecnología generada.
- Independencia tecnológica respecto de proveedores.
- Posibilidad de comercializar la tecnología generada.
- Conocimiento que potencia el desarrollo tecnológico de la empresa y la posición de éxito de proyectos futuros.

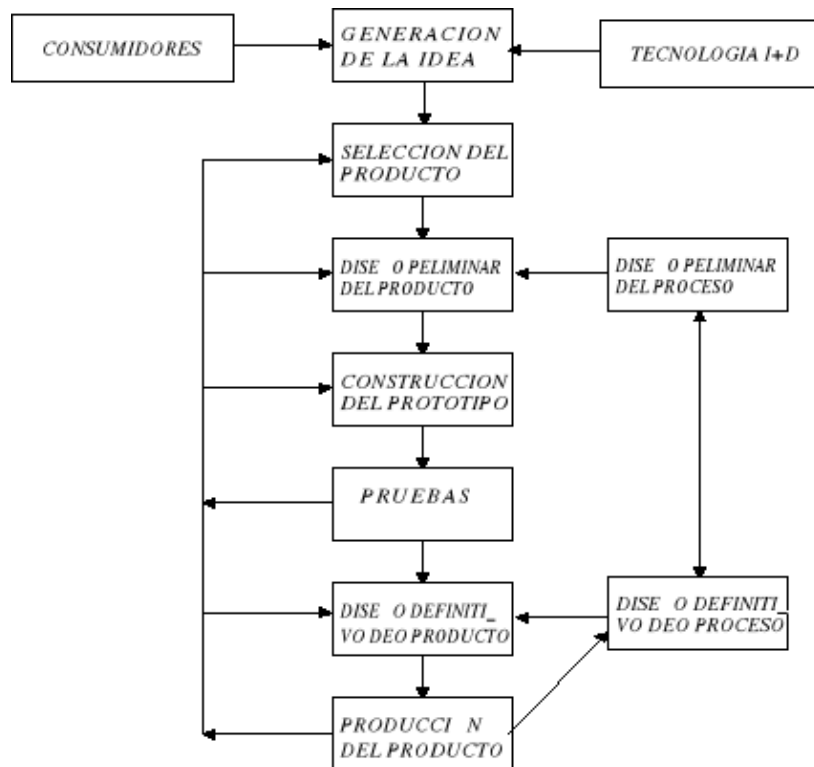
Inconvenientes:

- Mayor nivel de riesgo por el posible fracaso y pérdida de la inversión.
- Elevado plazo de maduración, desde la inversión a los resultados obtenidos.
- Mayor necesidad de recursos financieros.

- **OBTENCIÓN EN EL EXTERIOR. LA COMPRA DE TECNOLOGÍA**

- Compra directa; adquisición de patentes, marcas, diseños, know-how etc .
- Incorporación de tecnología libre del mercado (investigación institucional.)
- Compra de maquinaria muy tecnológica.
- Adquisición o fusión con empresas de alto potencial tecnológico.
- Contratos de cooperación con otras empresas.

- **EL DISEÑO DEL PRODUCTO FINAL**



TEMA 14

LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA

14.1 INTRODUCCIÓN

La F. De P. Cumple la función de fabricar bienes o elaborar servicios de modo que añade valor a las materias primas. Está formado por:

–**Un proceso de transformación:** conversión de las entradas (inputs) del proceso en productos (outputs). Lo componen..

Tareas: acción manual mecánica o automática ejecutada por trabajadores o máquinas

Flujos de bienes o información: Bienes que se mueven de entre tareas y almacén o información o instrucciones que se trasladan de un punto a otro.

Almacenamiento: Bienes o información no sometidos a tareas ni traslado.

–**Factores de producción:**

Creativos: Configuran un proceso con máxima economía o eficacia.

Directivos: Dirige y hace funcionar el proceso productivo.

Elementales: Inputs para obtener los outputs.

–**Resultados:** Productos deseados y subproductos (contaminación, desperdicios, etc).

–**Retroalimentación:** Medición del grado de cumplimiento de los objetivos y corrección.

–**Entorno:** Exterior a la empresa e interior a la empresa.

14.1.1 DISEÑO Y GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

Decisiones de carácter estratégico como; características del producto, tecnologías a utilizar etc. Otras para el correcto funcionamiento del sistema: cantidad de producto a fabricar, materias primas a comprar, etc.

14.2 CONCEPCIÓN BÁSICA DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

Concepción básica e ideal de cómo y qué se debe producir. Íntimamente ligada a la concepción del resto de la empresa y debe ser coherente con el resto de funciones y sistemas de la organización, coherencia que empieza en la formulación de la visión y definición de la misión de la empresa.

Las dos principales tendencias de la función básica de producción son la producción en masa, dominante desde el comienzo de la industrialización hasta los 80, y la producción flexible, que toma el relevo desde esta fecha.

14.2.1 La producción en masa

Alternativa a la producción artesanal, ha permitido el desarrollo de la sociedad de consumo, fabricando grandes volúmenes de productos no diferenciados a bajo coste. La idea es que *producir altos volúmenes y baja variedad es menos costoso que lo contrario*.

Parte de la división del trabajo, *descomponiendo las tareas manuales en pasos sencillas*, que se realizan con rapidez y precisión. A ser posible la tarea se realiza con máquinas diseñadas para ese fin, sin que el trabajador tenga que ser un especialista. El alto precio de la maquinaria se reparte en un gran volumen de producción.

Los pilares de la producción en masa son la *sustituibilidad* (ensamblaje sencillo y producción modular) de las partes y la *cadena de montaje* (secuencia rígida de tareas que comienza por unas partes, progresando, incorporando componentes, hasta el fin de la cadena donde llega el producto acabado).

14.2.2 La producción flexible

La tendencia actual en la función de producción es la *búsqueda de la flexibilidad*; producir una variedad de productos en series cortas, en plazos cortos y a costes aceptables. Por producción flexible se alude a una serie de instrumentos que permiten el cambio de un producto a otro sin altos costes. La industria actual está cambiando la función de producción en masas a flexible, por lo que hoy se distinguen fábricas tradicionales y modernas

Se define producción flexible de 2 maneras:

- **Flexibilidad del producto:** Volumen fijo y más variedad de producto.
- **Flexibilidad del volumen:** Variación del volumen, modificando la velocidad de la línea de producción.

Las fábricas pueden alcanzar flexibilidad de 2 formas:

- **Con máquinas polivalentes:** adaptadas a un rápido cambio de herramientas.
- **Con varias líneas de producción a bajo coste:** en lugar de un único proceso, varios procesos y cada uno fabrica un producto.

Instrumentos que permiten flexibilizar una fábrica.

- **Maquinas de control numérico:** Sistemas programables que realizan tareas elementales en procesos controlables en todas sus variables. Si incorpora un microprocesador en control numérico por ordenador. Si el ordenador dirige varias máquinas entrelazadas en control numérico directo.
- **El robot:** Manipulador multifunción reprogramable, para mover piezas o herramientas mediante movimientos programados.
- **Sistemas de fabricación flexible:** Formado por maquinas e instalaciones entrelazadas con un sistema común de control y transporte. Permite realizar tareas correspondientes a piezas diferentes sin interrumpir el proceso. 3 tipos:

1-La célula flexible: Maquina de control numérico con microordenador para coordinar los elementos de mecanizado y transporte entre máquinas. Con dispositivos de cambio de herramienta y piezas y almacén para permitir autonomía.

2-Líneas o grupos flexibles: Varias células flexibles relacionadas, con sistema de transporte e identificación de piezas común. El microordenador controla la producción.

3-El taller flexible: Todas las funciones de fabricación están integradas en la filosofía de fabricación flexible. Los sistemas de recepción, inspección, montaje, distribución, totalmente automatizado y coordinado por un ordenador central y a través de ordenadores satélites en cada función.

- **Sistema de diseño asistido por ordenador:** Representación gráfica del producto que permite manipular el diseño en dos o tres dimensiones.
- **Sistema de fabricación asistido por ordenador:** Estudia y establece los *medios* (maquinas herramientas) *métodos y tiempos* de fabricación.
- **La fabricación integrada por ordenador:** Tendencia que se asentará sobre:

Sistemas de ayuda al diseño productivo con gestión de *prototipos*.

Sistema de ayuda al diseño de *equipos instalaciones y herramientas*.

Sistema de ayuda a la gestión de *producción, pedidos, planificación, expedición*.

Sistema de gobierno de los *procesos productivos* automatizables.

14.3 EL DISEÑO DEL PRODUCTO Y DEL PROCESO PRODUCTIVO

14.3.1 DISEÑO DEL PRODUCTO

14.3.2 DISEÑO Y TIPOS DE PROCESO PRODUCTIVO

Cada empresa realiza el proceso productivo de manera diferente según tradición, tecnología etc. Se han descrito 6 tipos de proceso genéricos:

Proceso artesanal: Alta variedad de productos no estandarizados en volúmenes pequeños. Mucho trabajo cualificado y poco capital.

Proceso tipo proyectos: Elaboración de productos individuales difíciles de definir en su estadio inicial, con especificaciones sometidos a un alto grado de cambio. Alto coste y difícil de planificar y controlar.

Proceso por lotes o tipo taller: Como taller de reparaciones. Cada unidad pasa por una o varias secciones. Fabrica un volumen pequeño de gran variedad de productos. Cada producto requiere un conjunto de tareas que suelen estar bien estandarizadas.

Proceso tipo línea: Se caracteriza por alineación de maquinaria y centros de trabajo según la secuencia de tareas a realizar. Alto número de máquinas y trabajadores y volumen alto de productos indiferenciados. Característico de la cadena de montaje.

Proceso continuo: Es antieconómico detener la producción por el alto coste del arranque. Equipos automáticos de transporte y manipulación. Parecido a producción en línea pero productos menos indiferenciados.

Proceso Tipo Justo a Tiempo JAT: Desarrollado por los japoneses. Combina características de procesos por lotes y en línea, mediante el empleo de muchos instrumentos flexibilizan la función de producción consiguiendo *variedad y bajo coste*. Se produce de forma discontinua pequeños lotes con gran diversidad y calidad con, tiempos de ciclo reducidos. Todo gracias a máquinas con bajos tiempos de preparación y trabajadores polivalentes.

Otra característica es la supresión de stocks, reduciendo costes y aumentando la flexibilidad. Incorpora nuevas técnicas de *control de calidad basado en el autocontrol*. Con formas específicas de planificación y comunicación entre centros.

14.4 CAPACIDAD Y LOCALIZACIÓN DE INSTALACIONES

Los costes de producción dependen de la capacidad y los de transporte de la localización.

14.4.1 CAPACIDAD DE LA FÁBRICA

Capacidad: Outputs por períodos de tiempo que se pueden obtener con recursos y condiciones normales.

Volumen: Velocidad real de producción durante cierto período.

Capacidad pico: Capacidad máxima eventual.

Cada fábrica o proceso tiene un coste mínimo correspondiente a un volumen determinado, a partir del cual los costes por unidad aumentan. Se ha de optar por la **capacidad adecuada**, con curva de costes medios menor para la producción prevista. Fijar dicha capacidad es una decisión delicada pues los cambios a posteriori suelen ser costosos. Hay que asegurarse de tener capacidad para cumplir los planes ya que si no se dejará demanda insatisfecha. Por otro lado una producción excesiva incrementa costes de producción. Todo ello compromete la competitividad de la empresa.

14.4.2 LOCALIZACIÓN DE INSTALACIONES

Es el lugar donde se realiza la función de producción. Su ubicación es una decisión estratégica relacionada con los mercados de compra, venta, capital y trabajo.

Los factores que afectan a la localización son tangibles (costes de personal, de edificios de impuestos etc), e intangibles (cultura de empresa, actitudes, estética etc). En ocasiones las ayudas públicas son decisivas. Otras veces puede interesar estar en una determinada zona económica. La Empresa ha de realizar una lista para evaluar las posibles localizaciones.

14.5 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Es el marco general donde se desarrollará la producción y actividades administrativas. Se busca optimizar la ordenación de máquinas, hombres, materiales y servicios para que el valor creado por la producción sea máximo. La elección del proceso condiciona la distribución en planta.

14.5.1 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA TIPO PROYECTO: POSICIÓN FIJA

El producto permanece inmovilizado y sobre el se realizan las distintas actividades según se requiera. En proyectos como construcción, la disposición de materiales es tal que los de alto nivel de utilización se colocan cerca de la construcción y los de menos uso a distancias mayores.

14.5.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA TIPO TALLER: FUNCIONAL

Los factores de producción se agrupan según la función. El factor más importante en la distribución es el flujo entre departamentos, entre algunos será muy intenso, entre otros no. Se han descrito criterios para la distribución. Algunos cuantitativos, como minimizar costes de traslado de material o aproximar los departamentos relacionados. Otros cualitativos como sensación de espacio cómodo. Según los criterios hay algoritmos para ayudar a la empresa a distribuir.

14.5.3 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA TIPO LÍNEA: POR PRODUCTO

Los componentes se ordenan de acuerdo con los procesos de fabricación sucesivos. Las máquinas están próximas, reduciendo la distancia a recorrer por los materiales. El proceso en línea es muy eficaz pero tiene efectos secundarios como aburrimiento y absentismo.

Se ha de contemplar el problema del balanceado; dado un tiempo máximo de manipulación de un trabajador sobre el producto (tiempo de ciclo) cuál debe ser el número de estaciones para que la suma de tiempos muertos sea mínima.

14.5.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE UN PROCESO TIPO JUSTO A TIEMPO: EN FORMA DE U

Las ventajas de este proceso son ahorro de espacio, tiempo y mayor productividad, ya que un trabajador puede atender varias máquinas y es posible implantar sistemas de control visual.

Se parte de una ordenación de la fabrica en células capaces de realizar todo el trabajo de cualquier producto. Cada célula se organiza en forma de U, los productos entran por una rama y salen por la otra. Los trabajadores se desplazan donde necesiten dentro de la misma célula o a otra célula.

14.6 PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

Establece los niveles de producto a elaborar a medio y largo plazo permitiendo decidir a priori sobre contrataciones, subcontratistas, etc. Y el nivel de oferta de la empresa en un periodo de tiempo de generalmente, un año. La planificación se realiza en estrecha colaboración con las demás funciones, como comercialización, influida por la demanda del mercado.

Programar la producción supone asignar capacidades y recursos, como equipo, mano de obra etc. A proyectos, tareas clientes, a lo largo del tiempo. El resultado es un plan o programa de actividades proyectado en el tiempo (meses, semanas, días u horas). Los problemas a abordar son diferentes en cada tipo de proceso.

14.6.1 PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL PROCESO TIPO PROYECTO

Existen varias técnicas para planificar y programar proyectos. Veremos 2.

14.6.1.1 El diagrama de Gantt

Representación en un sistema de ejes cartesianos de las tareas a realizar (abcisas) y del tiempo de duración de

las tareas (ordenadas) en barras.

14.6.1.2 El método de Pert

Elementos de un grafo:

Suceso; se representa por un círculo. **Arista;** línea entre dos sucesos. **Arco;** arista orientada. **Camino;** conjunto de arcos que unen dos sucesos. **Circuito;** camino que termina donde empezó. **Bucle;** arco con el mismo suceso inicial y final.

Para que un grafo represente un proyecto:

No se permiten circuitos. No se permiten bucles. El grafo tendrá un suceso inicial y final únicos. Dos arcos no pueden tener el mismo suceso inicial y final, si es necesario se utilizan sucesos ficticios con tiempo cero.

Representación de un proyecto mediante un grafo de Pert:

- Descomposición en actividades independientes elementales del proceso.
- Prelaciones entre actividades. Orden de ejecución de actividades respecto a las demás.
- Tiempo de cada actividad. Una actividad es una variable aleatoria con distribución Beta: Media, varianza y desviación típica:

, ,

a_{ij} Estimación optimista de la duración. Tiempo mínimo de realización.

b_{ij} Estimación pesimista de la duración. Tiempo máximo de realización.

m_{ij} Estimación más probable de la duración. Tiempo normal de realización.

- Construcción del grafo. Se numera el suceso inicial con el 1 y el resto consecutivamente. De un suceso no se puede ir a otro de menor numeración.
- Cálculo de tiempos Early y Last. Tiempo **early** de un suceso i t_i es el primer instante en que se han podido realizar todas las actividades previas de dicho suceso, se pone en un cuadrado. El tiempo early del suceso final es el tiempo mínimo para la realización del proyecto; duración del proyecto. El tiempo **last** de un proceso i , t_j^* , es el último instante en que pueden terminar las actividades que confluyen en dicho proceso para que no se retrase la realización del proyecto.
- Cálculo de holguras total, libre e independiente.

La Holgura total de la actividad ij es:

Margen de tiempo disponible si las actividades anteriores comenzaron lo más pronto posible y las posteriores lo más tarde posible.

La Holgura libre de la actividad ij es:

Margen de tiempo disponible si las actividades anteriores y posteriores comenzaron lo más pronto posible.

La Holgura independiente de la actividad ij es:

Margen de tiempo disponible si las actividades anteriores comenzaron lo más tarde posible y las posteriores lo más pronto posible. Puede ser negativa.

- **Actividades críticas y camino crítico.** Si una actividad tiene holgura total 0 un retraso en una unidad de tiempo supone un retraso en una unidad de tiempo del proyecto. Esta es una actividad crítica y se representa con doble trazo. Para evitar retrasos el control de tiempos se centrará en estas actividades. Al menos uno de los caminos que unen los sucesos inicial y final, estará formado por sucesos críticos.

41

PRODUCTOS SUTITUTIVOS

PROVEEDORES

COMPRADORES

COMPETIDORES EN EL SECTOR

INDUSTRIAL

COMPETIDORES POTENCIALES

