

BLOQUE 2 - DIRECCIÓN

- ✓ **Tema 3:** Introducción al concepto de empresa
- ✓ **Tema 4:** La estrategia de la empresa
- ✓ **Tema 5:** La dirección

TEMA 3 : INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EMPRESA

3.1 El flujo circular de la renta

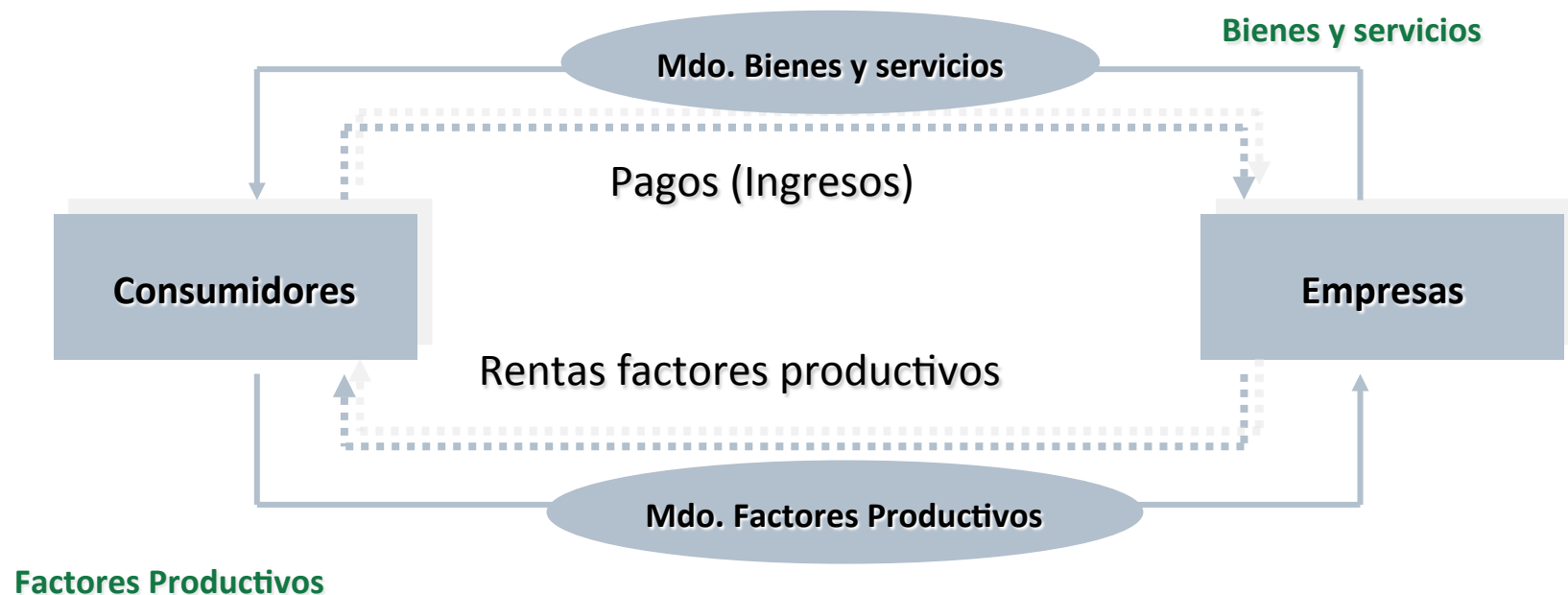
3.2 La empresa como sistema

3.3 La importancia del entorno

3.4 Tipos de empresa

LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA MACROECONÓMICO: EL FLUJO CIRCULAR DE LA RENTA

- ✓ La empresa es un agente económico que genera riqueza
- ✓ Las empresas y los consumidores generan un proceso continuo de intercambios



EL PUNTO DE VISTA MICROECONÓMICO: LA EMPRESA COMO SISTEMA

- **Conjunto de elementos que interaccionan entre sí para alcanzar un objetivo común.**
- **Cada uno de los elementos influye sobre el todo.**
- **La empresa debe resolver los siguientes problemas:**
 - Determinar los objetivos a alcanzar
 - Diseñar la estructura del conjunto
 - Actuar con la configuración elegida
 - Controlar los resultados
- **Se trata de un ciclo continuo**

LOS SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA

Existen diferentes enfoques, uno de ellos es analizar las distintas áreas funcionales de la empresa:

Subsistema real

- ★ Aprovisionamiento o compras
- ★ Producción
- ★ Comercialización

Subsistema financiero

- ★ Captación, administración y control de los fondos
- ★ Rentabilidad de los proyectos
- ★ Coste de las fuentes de financiación

Subsistema directivo

- ★ Toma de decisiones

EL ENTORNO DE LA EMPRESA

El entorno representa el medio externo, todo aquello ajeno a la organización.

Existen dos niveles de análisis del entorno:

- ★ Entorno **genérico**
- ★ Entorno **específico**

Perspectiva histórica:

- Era de la *producción en masa*
- Era de la *orientación al cliente*
- Transición a la *era post-industrial*



EL ENTORNO GENÉRICO DE LA EMPRESA

Comprende a todos los factores que afectan *por igual* al conjunto de las organizaciones en un tiempo y un espacio dados.

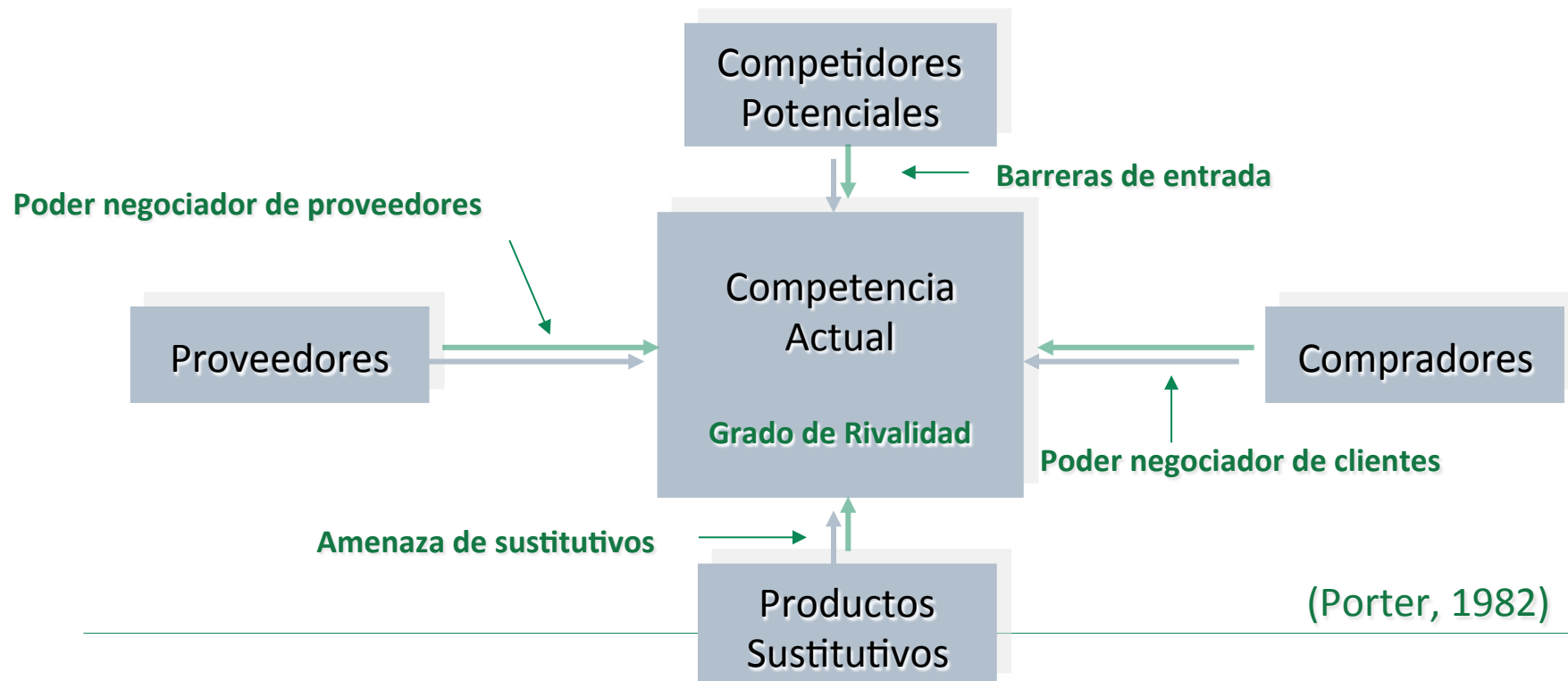
(por ejemplo, todas las empresas españolas en 2011)

Se tienen en cuenta factores de tipo:

- ★ *Económico*
- ★ *Político-legal*
- ★ *Sociocultural*
- ★ *Tecnológico*

EL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA (1)

Comprende factores que afectan de modo singular a un conjunto de empresas que tienen características similares. Una herramienta para su análisis es *el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*:



EL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA (2)

Afecta a la conducta de la empresa en cuanto a:

- ★ Política de precios y de oferta de productos
- ★ Acuerdos entre empresas
- ★ Nivel y tipo de innovación.

A su vez, la conducta de la empresa afecta al **resultado**

TIPOS DE EMPRESA

- ★ Empresario individual
- ★ Sociedad de responsabilidad limitada
- ★ Sociedad anónima
- ★ Sociedad cooperativa

EMPRESARIO INDIVIDUAL (1)

- Empresario individual: PERSONA FÍSICA que ejerce en nombre propio una actividad industrial, comercial o profesional
- Aporta todo el capital necesario para la realización de su actividad bajo su *responsabilidad personal e ilimitada*
- Su inscripción en el registro mercantil es potestativa
- Desde el punto de vista fiscal es necesaria:
 - Alta en el impuesto de actividades económicas
 - Impuesto sobre el valor añadido
 - Impuesto sobre la renta de las personas físicas

EMPRESARIO INDIVIDUAL (2)

- Razón social: nombre del titular más el nombre comercial
- Desembolso fundacional: sin límite
- Normativa reguladora: ninguna específica, el código de comercio
- Régimen de afiliación a la Seguridad Social: régimen especial de los trabajadores autónomos. Trabajadores por cuenta ajena régimen general de la seguridad social.
- Ventaja esencial: control total del negocio por parte del titular

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (1)

- ★ Sociedad mercantil cuyo capital, no inferior a 3.000 euros, está dividido en participaciones (aportaciones dinerarias y no dinerarias)
- ★ Los socios están exentos de responsabilidad personal por las deudas sociales más allá de su aportación.
- ★ Sociedad de tipo personalista
- ★ Transmisión restringida
- ★ Constitución mediante **escritura pública** que debe ser inscrita en el Registro Mercantil:

Identidad de los socios y expresión de la voluntad de constituir una SRL

Aportaciones de cada socio y número de participaciones asignadas

Estatutos

Organización de la administración

Identidad de las personas que se encargan de la administración y representación de la empresa

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (2)

Junta General:

- ★ Asistencia ilimitada
- ★ Acuerdos adoptados por mayoría ($>1/3$ de las participaciones)
- ★ Aumentos o disminuciones de capital (voto favorable de más del 50% del capital)

Administradores:

- ★ Administrador único
- ★ Administración solidaria
- ★ Consejo de administración ($3 < x < 12$)
- ★ No necesaria la condición de socio

SOCIEDAD ANÓNIMA (1)

CONSTITUCIÓN:

- Sociedad capitalista
- Las aportaciones de los socios pueden consistir en capital, bienes o industria
- Capital dividido en títulos denominados acciones, negociables
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Capital igual o superior a 60.000 € desembolsado en un mínimo del 25%.
- La condición de socio es transmisible

SOCIEDAD ANÓNIMA (2)

Constitución mediante **escritura pública** que debe ser inscrita en el registro mercantil

- ☐ Identidad de los otorgantes si son personas físicas y denominación social si son personas jurídicas, nacionalidad y domicilio.
- ☐ Voluntad de fundar una sociedad anónima
- ☐ Aportaciones de cada socio y número de títulos que recibirán a cambio.
- ☐ Organización de la administración
- ☐ Identidad de las personas que se encargan de la administración y representación de la empresa
- ☐ Cuantía de los gastos de constitución

SOCIEDAD ANÓNIMA (3)

GESTIÓN Y REPRESENTACIÓN

- **Administradores:** la representación corresponde al administrador o administradores (consejo de administración)
- La **Junta General** de socios
 - ☐ Ordinarias
 - ☐ Extraordinarias
- **Sociedades anónimas laborales**

SOCIEDAD COOPERATIVA (1)

- Son sociedades de **capital variable** y estructura y gestión democrática que asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria a personas que tienen intereses o necesidades comunes para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad, desarrollan actividades empresariales.
- Su objetivo no es la obtención de beneficio sino la prestación de servicios a los socios.
- El remanente obtenido se reparte entre los socios en función del uso que hacen de la cooperativa y no en función de su participación en la misma.
- La propiedad se acredita a través de libretas de participación, no negociables.

SOCIEDAD COOPERATIVA (2)

TIPOS DE COOPERATIVAS:

- Cooperativas de primer grado (al menos 5 socios, personas físicas o jurídicas)
 - De trabajo asociado, de consumidores y usuarios, de vivienda, agrarias, de servicios, del mar, de transportistas...
- Cooperativas de segundo o ulterior grado: dos socios al menos (cooperativas)

SOCIEDAD COOPERATIVA (3)

PRINCIPIOS GENERALES

- Libre adhesión y baja voluntaria de los socios
- Variabilidad del número de socios y del capital
- Igualdad de derechos
- Educación y promoción social cooperativa
- Posibilidad de cooperación con otras cooperativas
- Participación en el retorno cooperativo

SOCIEDAD COOPERATIVA (4)

CONSTITUCIÓN Y ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN

- Constitución por la inscripción de la escritura pública en el registro de cooperativas
- La condición de socio se adquiere mediante solicitud al consejo rector que deberá resolver en un plazo < 60 días.
- Asamblea general
- Consejo rector: órgano de gobierno, gestión y representación de la cooperativa (mínimo 3 miembros). Elección en la asamblea general.
- Interventores: fiscalización interna de la cooperativa
- Comité de recursos
- Letrado asesor

TEMA 4 : LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

- 4.1 La necesidad del pensamiento estratégico
- 4.2 Niveles de la estrategia
- 4.3 Alternativas estratégicas para competir
- 4.4 Estrategias de crecimiento

LA NECESIDAD DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- ★ El análisis microeconómico ve a la empresa como una caja negra que se mueve en un entorno estable de información **perfecta**. La empresa tiene un papel pasivo y se limita a adaptarse a las condiciones impuestas por el entorno.

La realidad es totalmente diferente:

- Entorno cambiante
- Información imperfecta
- Las decisiones que toman unas empresas afectan a otras

LA NECESIDAD DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Algunas claves:

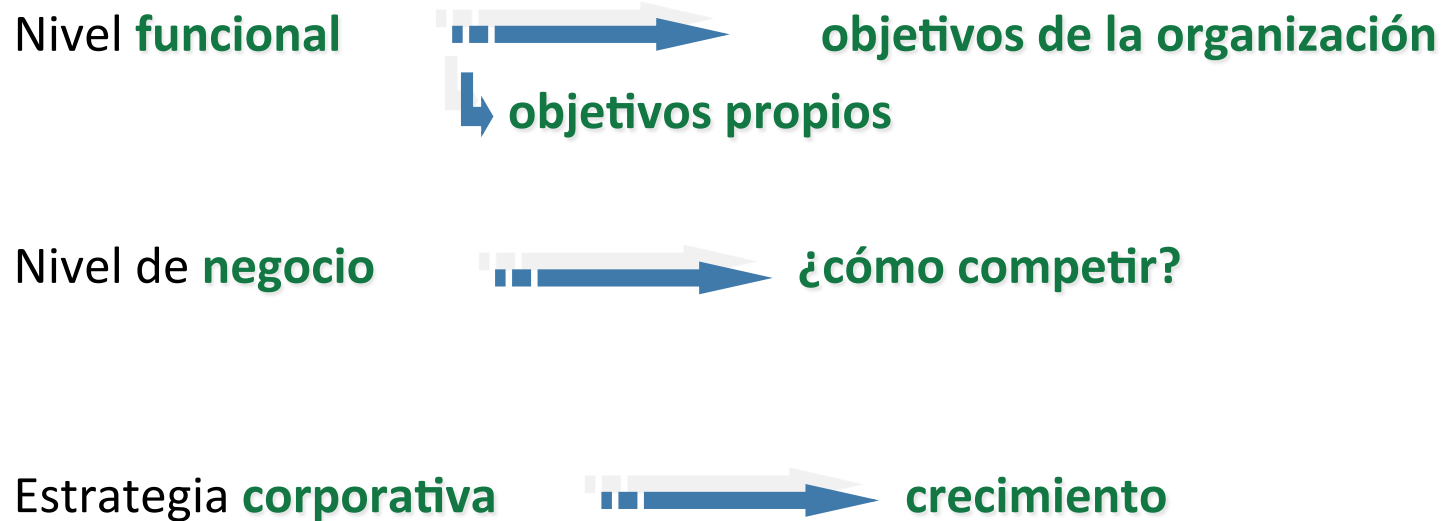
- ❑ La figura del **empresario**
- ❑ La **estrategia**
- ❑ **La Nueva Economía Industrial:** describe cómo cuando actúan varias empresas en un mercado, los beneficios de cada empresa no dependen sólo de sus decisiones sino también de las decisiones de las restantes empresas. Es necesario analizarlas y anticiparlas (**comportamientos estratégicos**)

LA NECESIDAD DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El dilema del prisionero

		JUGADOR 2		
JUGADOR 1	Estrategia	Negar	Confesar	
	Negar	(2,2)	(6,1)	
	Confesar	(1,6)	(4,4)	

LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA



ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA COMPETIR

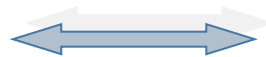
- ✓ A nivel de negocio la empresa debe decidir cómo competir en cada uno de ellos. Para ello debe buscar aquellas **ventajas competitivas** de las que dispone.

Ventaja competitiva: posición competitiva superior de una empresa con respecto a sus competidores que aparece como resultado de la explotación de las habilidades y capacidades de las que dispone

Ventaja en diferenciación



Estrategia de diferenciación



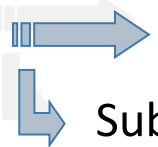
Ventaja en costes



Estrategia de liderazgo en costes

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en uno o en varios de sus atributos

- ✓ Buscar las fuentes de la diferenciación 
 - Objetivas
 - Subjetivas
- ✓ Preservarlas de la imitación
- ✓ Política de precios

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

Una empresa es líder en costes cuando ofrece un producto o servicio de un nivel de calidad razonable a un coste menor que el de la competencia.

- ✓ Estrecha política de control de costes
- ✓ Política de precios que permita obtener una alta cuota de mercado

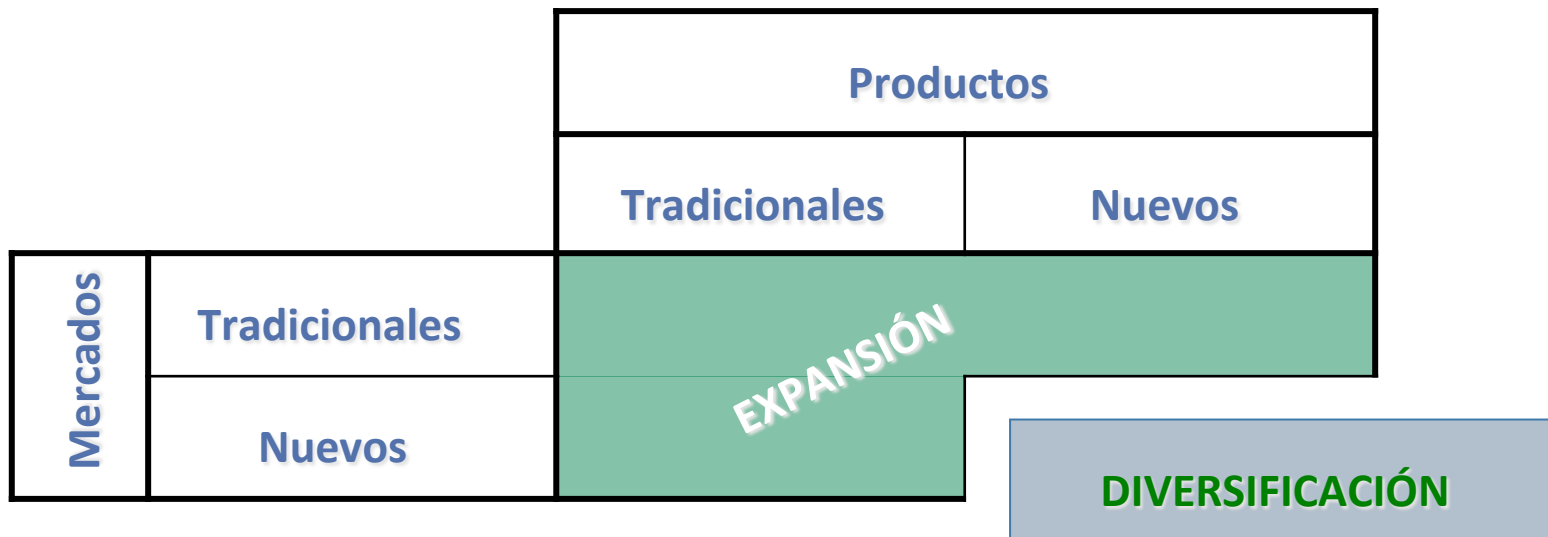
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Modificaciones e incrementos de tamaño que hacen que la empresa sea diferente a como era en su estado anterior en lo que se refiere a sus activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados,...

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

Ansoff (1976)

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO



Ansoff (1976)

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

Penetración en el mercado:

- Mayores ventas incrementando el volumen de venta a clientes actuales o buscando nuevos clientes para los productos actuales.
- Mercados en crecimiento o ventaja competitiva

Desarrollo de productos:

- Imagen de innovación al dirigirse al mismo mercado con productos nuevos.
- Se comparten estructuras comerciales, de distribución y, parcialmente, de producción

Desarrollo de mercados:

- Nuevas áreas geográficas, nuevos mercados funcionales o nuevos grupos de clientes
- Se aprovecha la tecnología y capacidad de producción existentes
- **Internacionalización / Globalización**

INTERNACIONALIZACIÓN

✓ Estrategia arriesgada

✓ Razones para la internacionalización

- Reducción de costes
- Búsqueda de recursos
- Obtención del tamaño mínimo eficiente
- Disminución del riesgo global de la empresa
- Costes de transacción altos
- Explotación de recursos y capacidades
- Limitaciones de acceso a otros mercados por otras vías
- Fuerte demanda externa
- Adaptación a las peculiaridades del consumidor

✓ Globalización

GLOBALIZACIÓN

Una industria es global cuando los factores clave de éxito que definen la capacidad de competir de las empresas en un país son comunes a los que permiten a estas mismas empresas competir en otros países

- ✓ Se consideran las distintas industrias nacionales como un todo
- ✓ La empresa integra sus operaciones sobre una base mundial
- ✓ Se centralizan procesos productivos y actividades de ingeniería en unas pocas instalaciones en todo el mundo

DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de diversificación consiste en entrar en nuevos mercados ofreciendo nuevos productos. Supone una ruptura radical con respecto a la situación anterior de la empresa (= mayor riesgo).

- ✓ Motivos que justifican la diversificación:
- Reducción del riesgo global
 - Saturación del mercado tradicional
 - Oportunidades de inversión de excedentes financieros
 - Reforzamiento de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias
 - Aprovechamiento de capacidades y conocimientos

TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN

- ✓ **Relacionada** (la misma tecnología y/o el mismo mercado)
- ✓ **No relacionada o conglomerada**

- **Integración vertical**

- Hacia adelante: hacia el cliente
- Hacia atrás: hacia la fuente de suministro

Cuasi integración vertical

- Subcontratación
- Franquicia
- Licencia
- Joint venture
- Otras relaciones estables a largo plazo

TEMA 5: LA DIRECCIÓN

5.1 Introducción al concepto de dirección

5.2 Los niveles directivos

5.3 Las decisiones. Matrices de decisión

5.4 Las funciones directivas

5.4.1. Planificación

5.4.2. Control

5.4.1. Organización

5.4.1. Dirección de recursos humanos

INTRODUCCIÓN

- ✓ La dirección está formada por los miembros de una organización que están dotados de una **autoridad formal**
- ✓ Se encargan de **coordinar e integrar** los recursos productivos que componen la organización
- ✓ Deben estimular la mejora continua de sus factores productivos, especialmente sus **recursos intangibles**.

De la dirección depende el crecimiento de la empresa

LA DIRECCIÓN

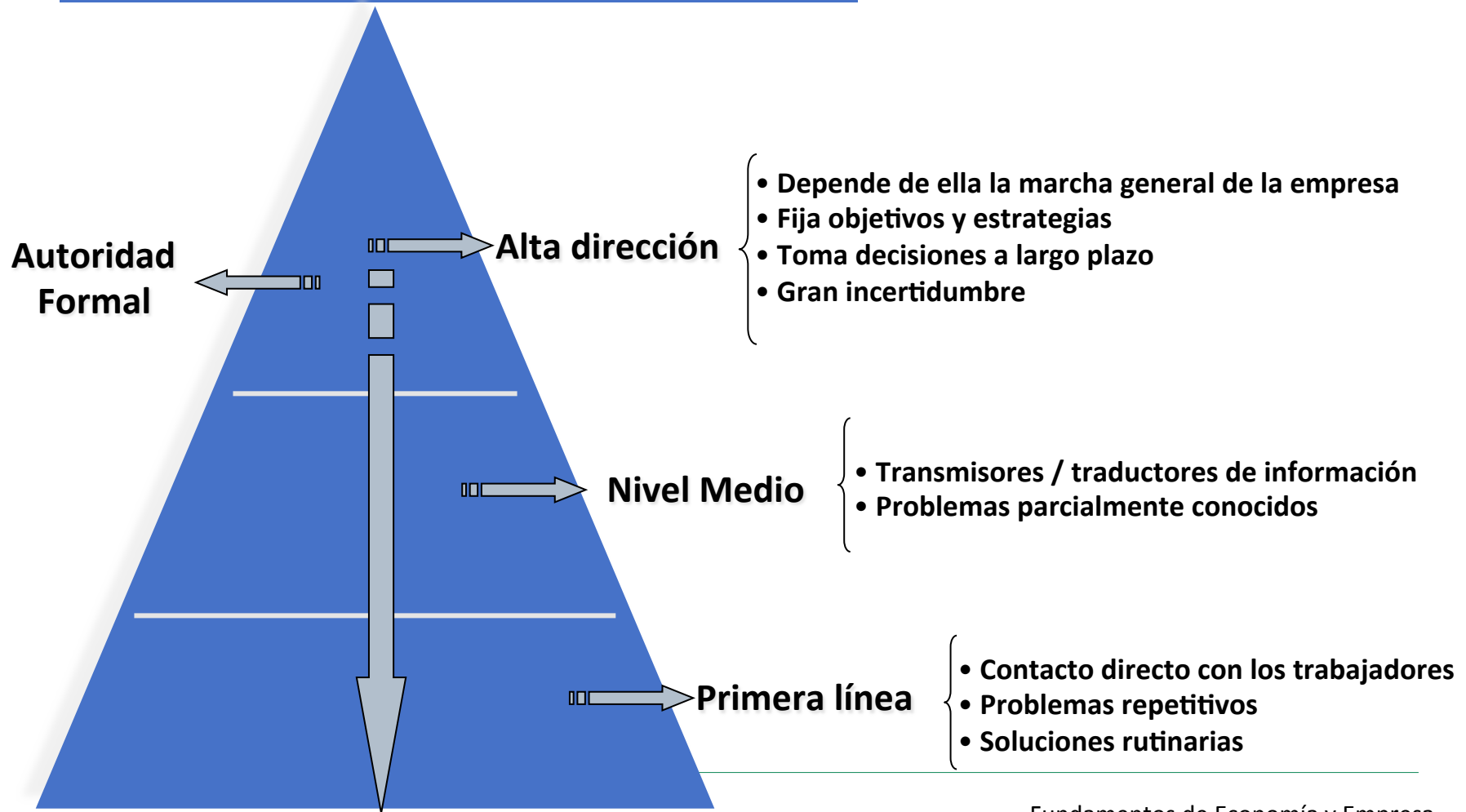
Autoridad formal



LIDERAZGO

Cuando coinciden autoridad formal y liderazgo se facilita la consecución de los objetivos

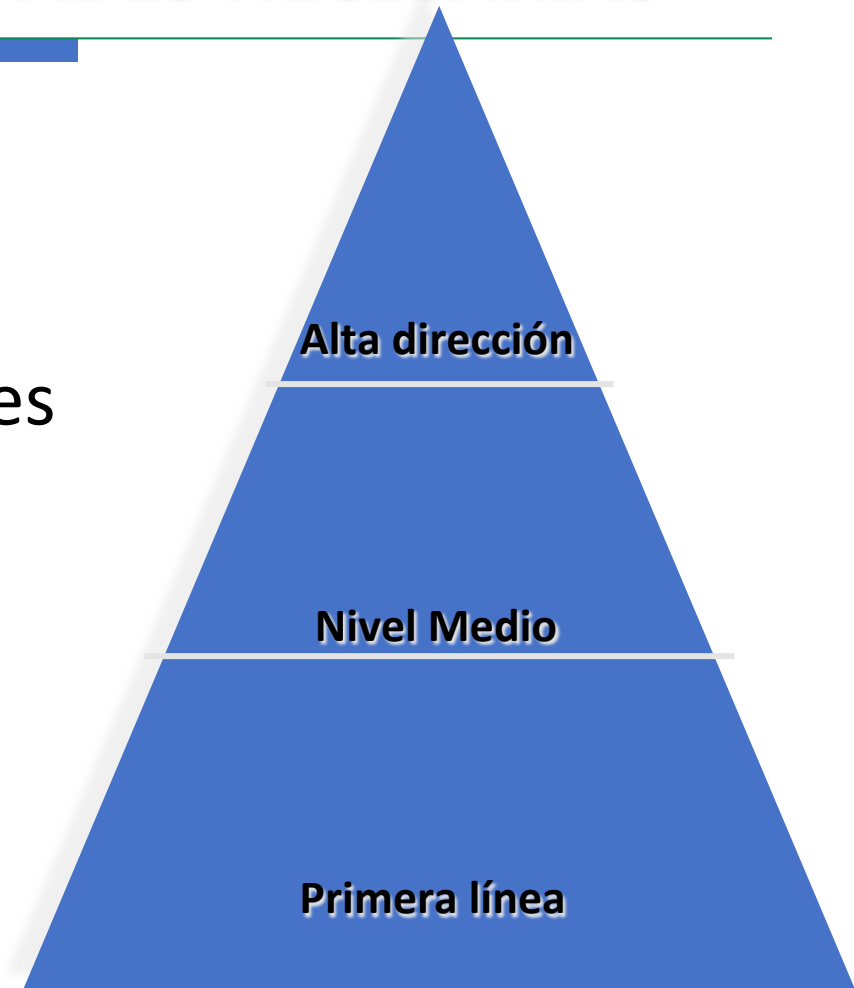
LOS NIVELES DIRECTIVOS



CUALIDADES-HABILIDADES NECESARIAS

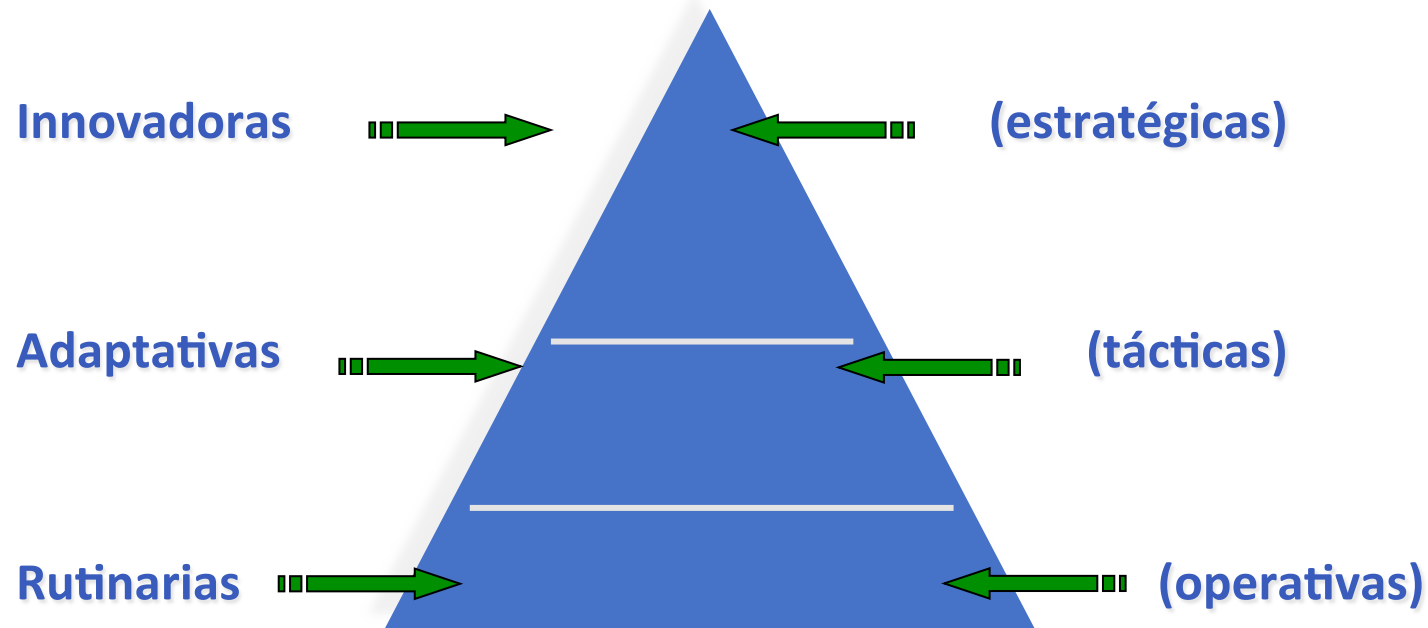
- ✓ Conocimientos técnicos
- ✓ Cualidades interpersonales
- ✓ Destrezas conceptuales

¿En qué nivel son más necesarias?



LAS DECISIONES Y SUS TIPOS

- Elección entre varias alternativas posibles
- Necesidad de información
- Proceso continuo
- Problemas estructurados, no estructurados, modificados



LA MATRIZ DE DECISIÓN

- ✓ Una decisión está compuesta por cinco **elementos**:
 - Estrategias (E_i): cursos de acción alternativos.
 - Estados de la naturaleza o del entorno (S_j)
 - Resultados esperados (R_{ij})
 - Predicciones sobre el entorno (P_j)
 - Criterio de decisión

- ✓ Pueden aparecer **diferentes situaciones** ante una decisión:
 - Situación de certeza o incertidumbre
 - Situación de riesgo
 - Situación de incertidumbre

LA MATRIZ DE DECISIÓN

<div>Demanda</div> <div>Estrategias</div>	5	10	20
5	250	250	250
10	0	500	500
20	-500	0	1000

LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección de recursos humanos
4. Control

LA PLANIFICACIÓN

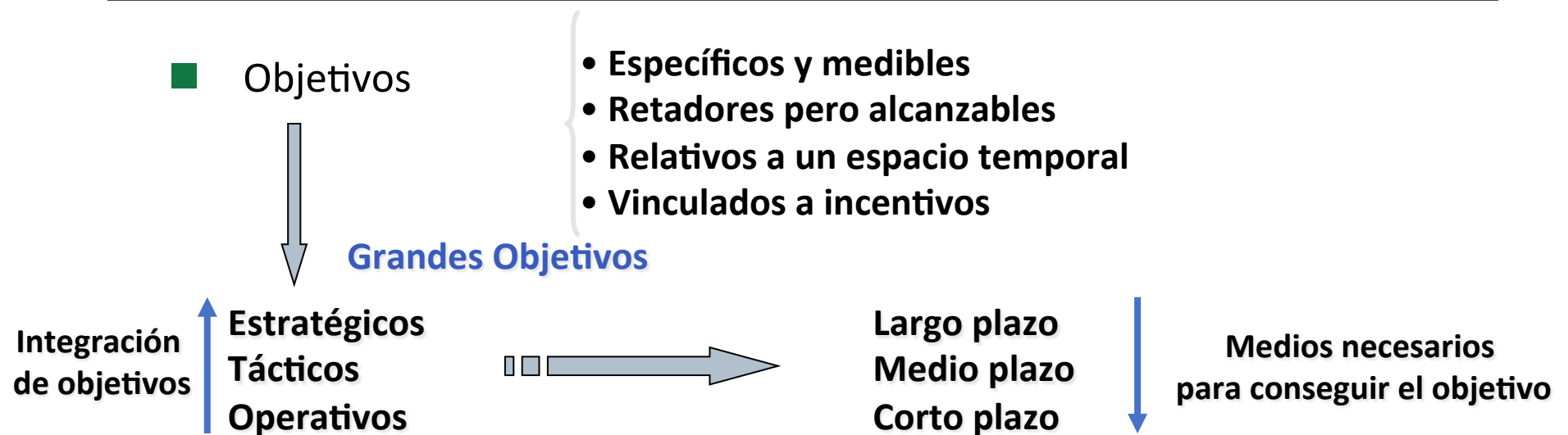
Con el proceso de planificación se busca reducir al máximo la incertidumbre proveniente del entorno, reducir el riesgo al que se enfrenta la empresa.

Las **características** que debe tener una buena planificación son:

- ★ Exactitud
- ★ Flexibilidad
- ★ Racionalidad
- ★ Facilidad y posibilidad de ejecución

LA PLANIFICACIÓN

Planificación es el **proceso** que determina los grandes **objetivos** de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de **recursos** para conseguir tales objetivos



LA PLANIFICACIÓN: FASES

- ✓ Identificación del problema
 - Análisis de la información
 - Diseño de los objetivos
- ✓ Líneas de acción alternativas para conseguir los objetivos
- ✓ Elección de la mejor alternativa posible
- ✓ Planes derivados y complementarios a la alternativa elegida
- ✓ Retroalimentación continua

EL CONTROL

Consiste en verificar si todo se está desarrollando de acuerdo con el programa establecido. Representa la observación y medida de los resultados obtenidos en relación a los objetivos planificados

- ✓ Fases del control
 1. Establecimiento de estándares
 2. Medida y comparación de resultados y estándares
 3. Análisis de desviaciones y corrección, si procede

LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizativa de la empresa es el resultado de definir las actividades necesarias para lograr los objetivos, las personas que deben desarrollarlas, los recursos y medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos de la organización.

- ✓ Proceso de diseño de la estructura organizativa
 - Diferenciación
 - Integración

DIMENSIONES ESTRUCTURALES

Variables para configurar la ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

- Variables externas

- Variables internas:

- Anatómicas
- De proceso
- Del individuo



1. Especialización
2. Estandarización
3. Formalización
4. Centralización
5. Configuración

5. CONFIGURACIÓN

- a) Departamentalización
- b) Nº de niveles jerárquicos y alcance de control
- c) Tamaño del componente administrativo



Por funciones
Por productos
Matricial

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Motivación

La pirámide de Maslow: Las necesidades jerarquizadas:



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2. Liderazgo

Fuentes de Poder:

- De recompensa
- De coerción

**AUTORIDAD
FORMAL**

- Legítimo

- De referencia
- Experto

LIDERAZGO

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3. Comunicación



- ✓ **Descendente**
- ✓ **Ascendente**
- ✓ **Cruzada**
 - **Horizontal**
 - **Diagonal**

EFICIENCIA de la comunicación Ausencia de interferencias, finalidad prevista en el menor tiempo posible y con el mínimo coste.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4. Reclutamiento, selección y formación

Reclutamiento

Proceso para detectar empleados potenciales

Selección

Elegir aquellos candidatos que cumplen de modo más adecuado los requisitos

Formación

- Inicial
- Continua

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5. Evaluación del rendimiento

Sistemas de recompensas e incentivos

- Explícitos:
 - Pago a destajo
 - Comisiones
 - *Stock options*
- Implícitos
- Por grupos de participantes
 - Participación en beneficios
 - Incentivos en función de objetivos

Problemas

- Medidas a utilizar: grado de objetividad
- Evaluación de grupos