

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIÓN DE LA
PRODUCCIÓN (A.E.O.P).

TEMA 1:

“INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA”

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- **CUERVO, A. (2004):** “Introducción a la Administración de Empresas”, Edit. Thomson-Civitas.
- **IBORRA, M. (2006):** “Fundamentos de Dirección de Empresas”, Edit. Thomson-Civitas.
- **GUERRAS, L.A. Y NAVAS, J.E. (2007):** “La Dirección Estratégica de la Empresa”, Edit. Thomson-Civitas.

ÍNDICE.

1.1.- UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE EMPRESA.

1.1.1.- LOS SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA.

1.2.- LA EMPRESA Y EL SISTEMA ECONÓMICO.

1.2.1.- LA CREACIÓN DE VALOR.

1.2.2.- FLUJO CIRCULAR DE LA RENTA.

1.3.- EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.1.- ENTORNO GENERAL.

1.3.2.- ENTORNO ESPECÍFICO.

1.4.- TIPOS DE EMPRESA.

1.4.1.- SEGÚN EL SECTOR DE LA ACTIVIDAD.

1.4.2.- SEGÚN LA DIMENSIÓN.

1.4.3.- SEGÚN EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN.

1.4.4.- SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL.

1.4.5.- SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

1.5.- EL PAPEL DEL EMPRESARIO.

1.6.- EL PAPEL DEL DIRECTIVO: FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

1.6.1.- PLANIFICACIÓN.

1.6.2.- ORGANIZACIÓN.

1.6.3.- DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.6.4.- CONTROL.

1.7.- EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.1.- CONCEPTO DE ESTRATEGÍA.

1.7.2.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

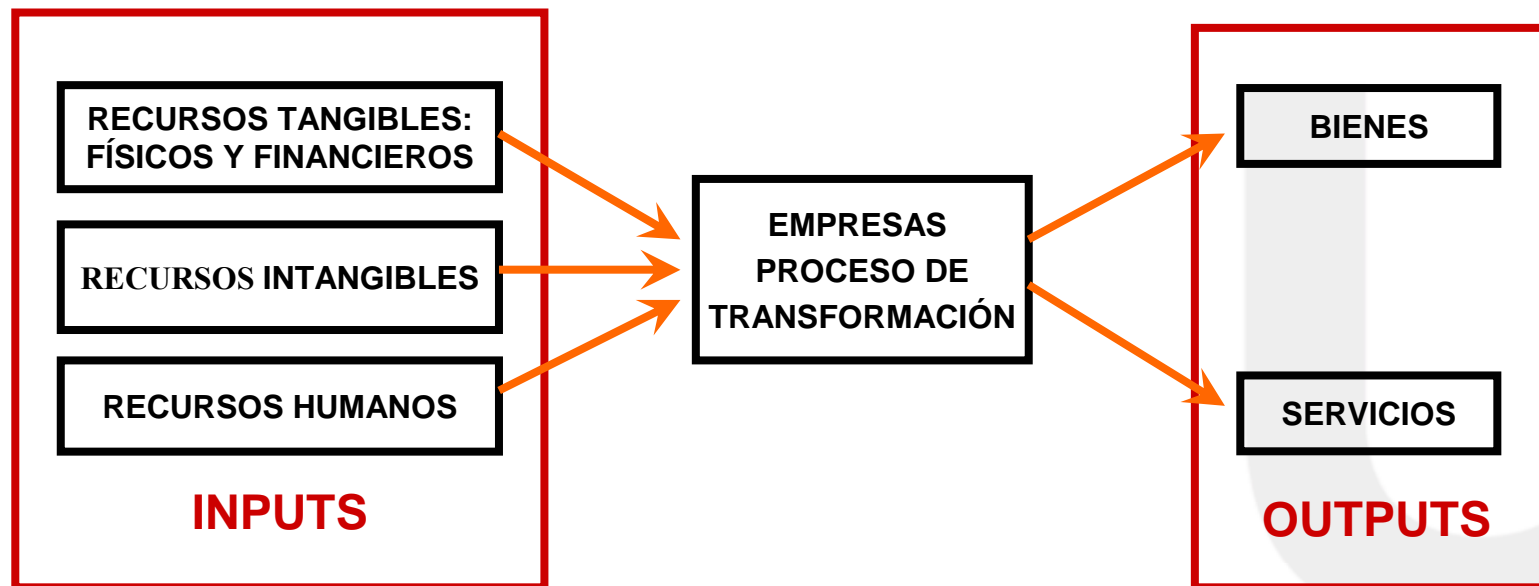
1.7.3.- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

INTRODUCCIÓN.

Una empresa es una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades humanas, con la finalidad de obtener B⁰ para distribuir entre sus propietarios.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.1. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE EMPRESA.

Un Sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica que busca la obtención de un objetivo común. Todo sistema puede ser descompuesto en subsistemas.

La empresa como sistema se caracteriza por:

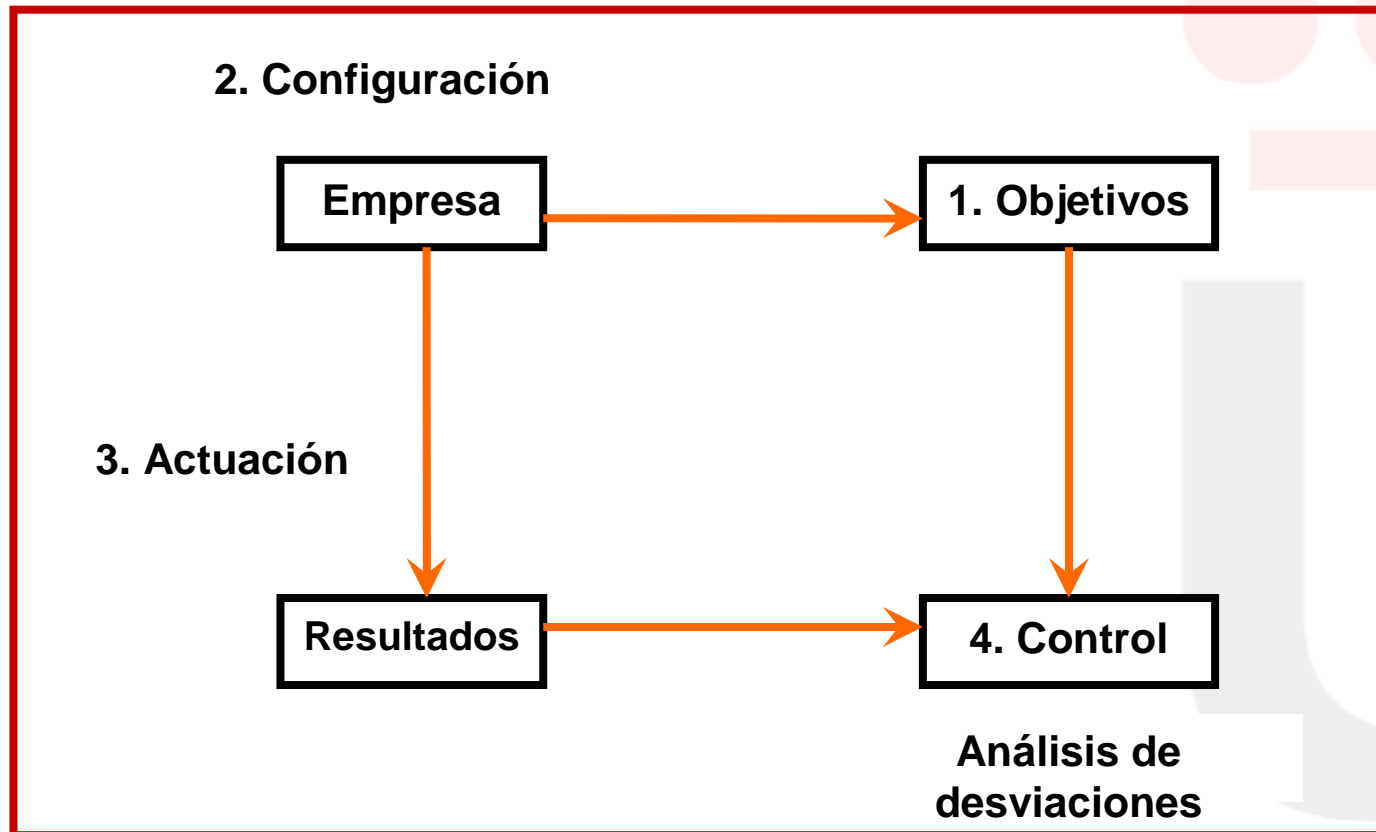
- A. Un sistema **Artificial**.
- B. Un sistema **Finalista**.
- C. Un sistema **Abierto**.
- D. Un sistema **Jerárquico**.
- E. Un sistema **Cibernético**.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.1. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE EMPRESA.

Desde la óptica sistémica los problemas que surgen en la empresa se pueden clasificar en 4 categorías. (**Establecer objetivos, diseñar sistema, actuación dentro de la configuración, control de resultados**)



E
N
T
O
R
N
O

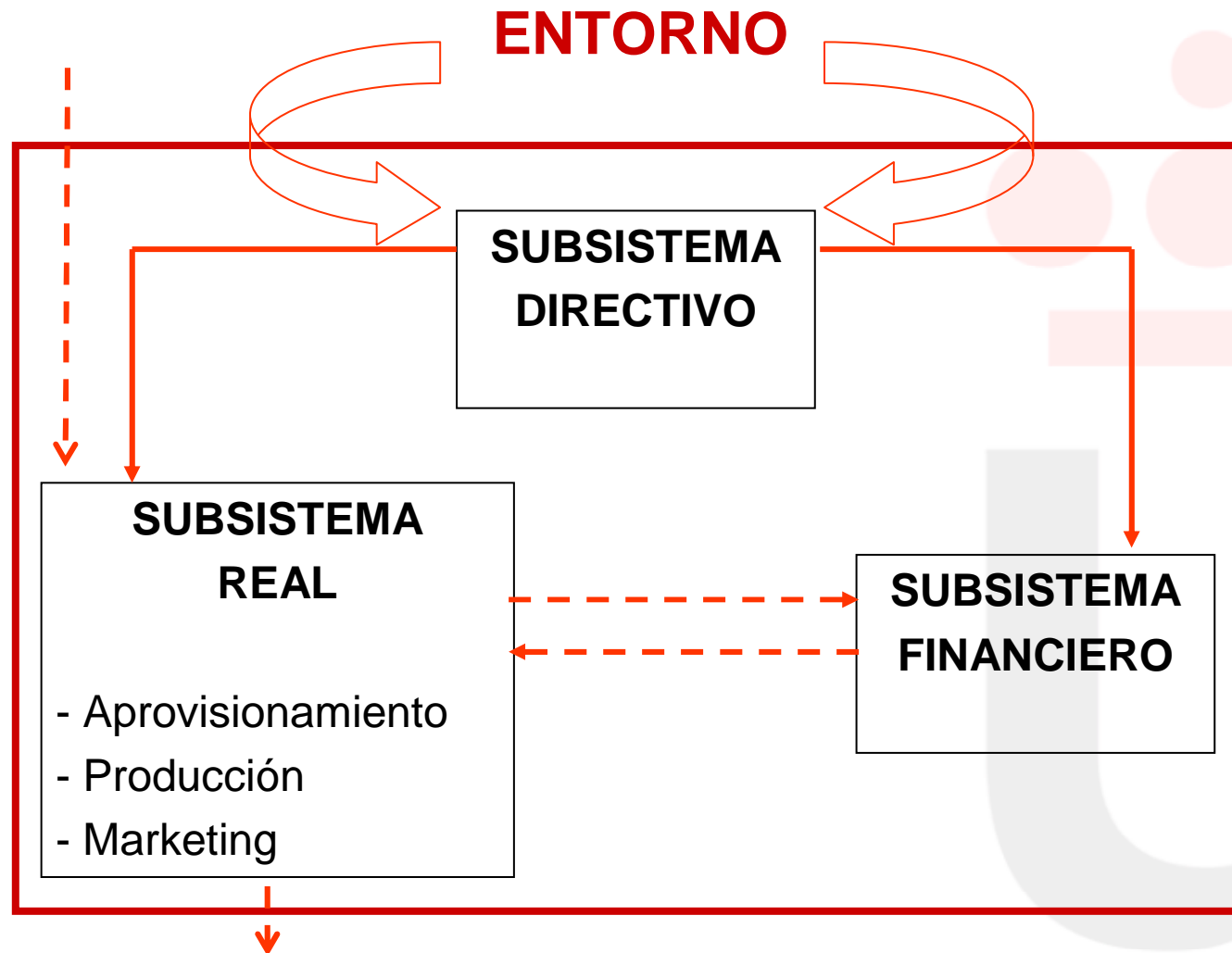
TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

Fuente: Cuervo (2004), p. 32

1.1. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE EMPRESA.

1.1.1. LOS SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

Fuente: Cuervo (2004), p. 33

1.2. LA EMPRESA Y EL SISTEMA ECONÓMICO.

1.2.1. LA CREACIÓN DE VALOR.

Valor Añadido = Valor Monetario Producción – Valor Monetario BB y SS.

Producto Nacional = suma de VA de empresas de un país en un año.

	V.Monetario BB y SS.	V.Monetario Producc.	V.Añadido
<i>Agricultor</i>	0	100	100-0= 100
<i>Molino</i>	100	150	150-100= 50
<i>Panadero</i>	150	175	175-150=25
<i>Total V.Añadido</i>			175

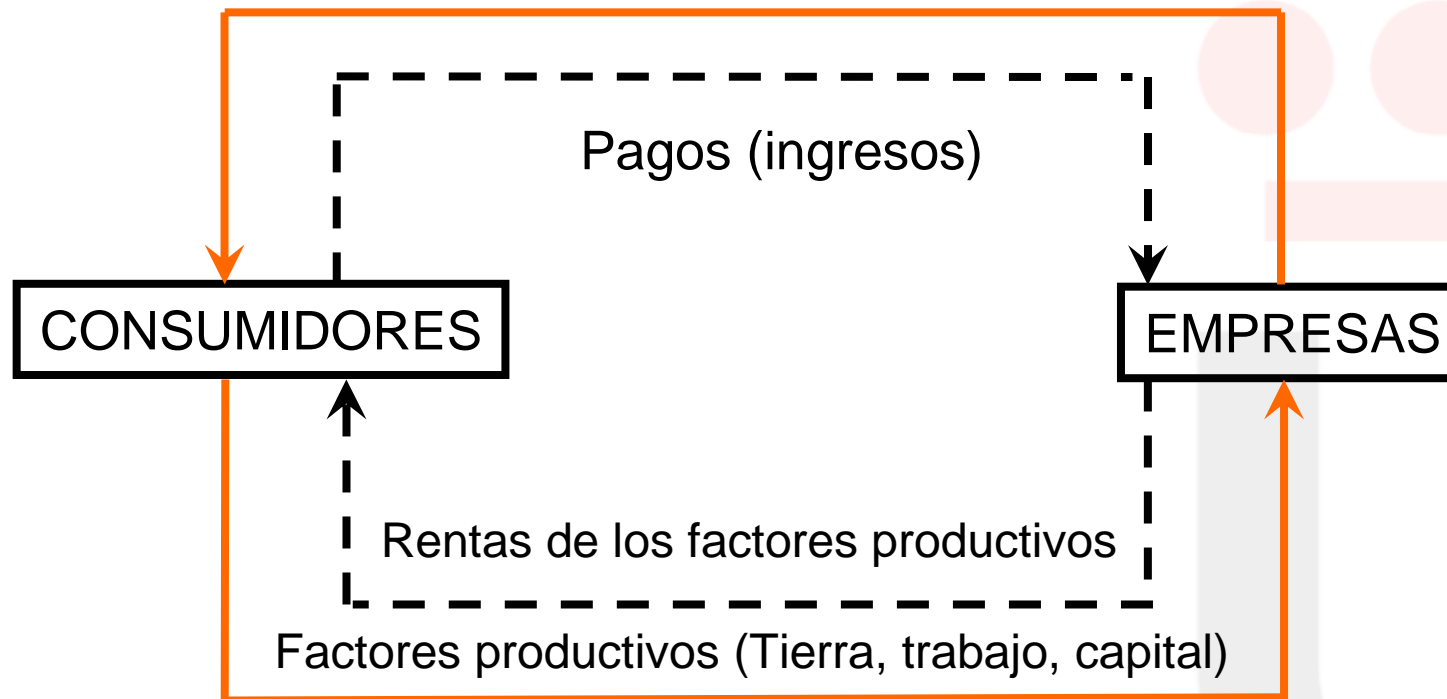
TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.2. LA EMPRESA Y EL SISTEMA ECONÓMICO. 1.2.2. FLUJO CIRCULAR DE LA RENTA.

EL FLUJO CIRCULAR DE LA RENTA

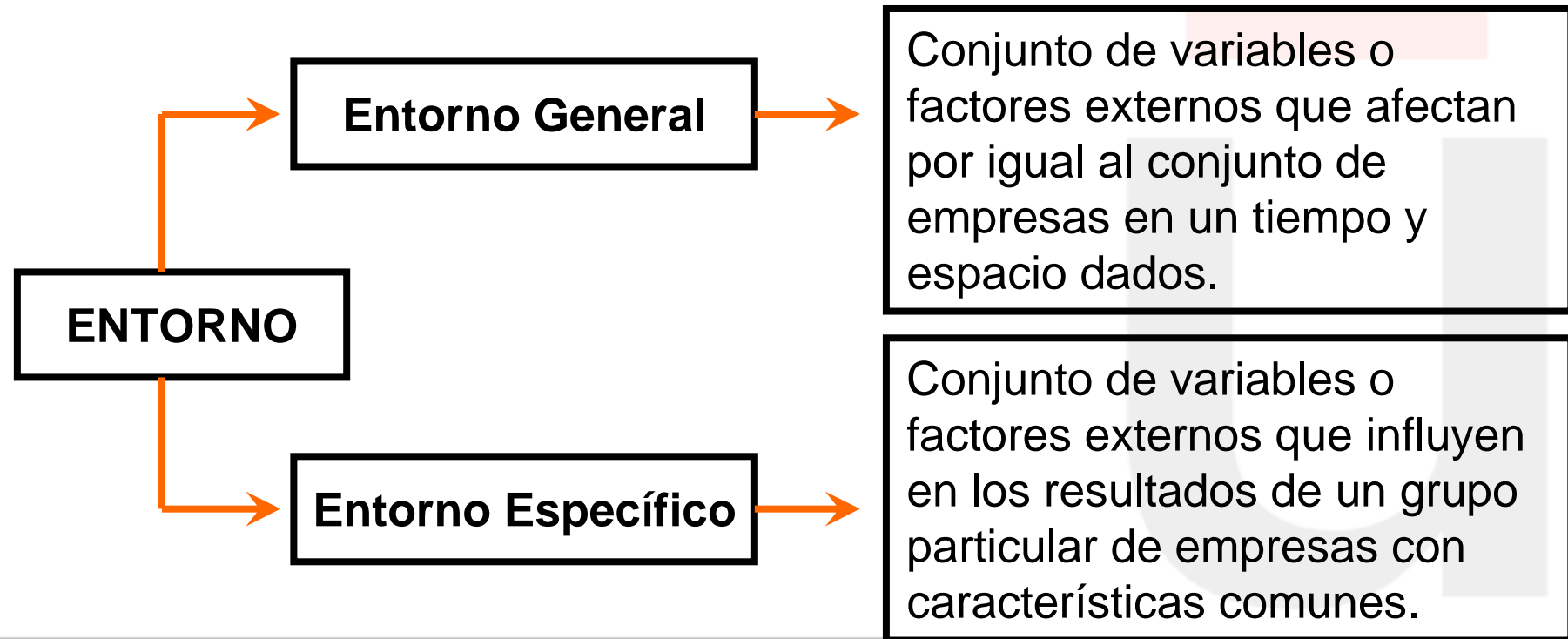
Mercado de bienes y servicios



Mercado de factores productivos

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

Empresa sistema abierto en constante interacción con el entorno. Los resultados de la empresa muchas veces depende de **factores externos**, fuente de **oportunidades** y **amenazas**.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.1. EL ENTORNO GENERAL.

Para analizar el entorno general una de las herramientas de análisis que tenemos es el **perfil estratégico**, que diagnostica la situación actual de la empresa.

Hay dos etapas a la hora de elaborar un perfil estratégico:

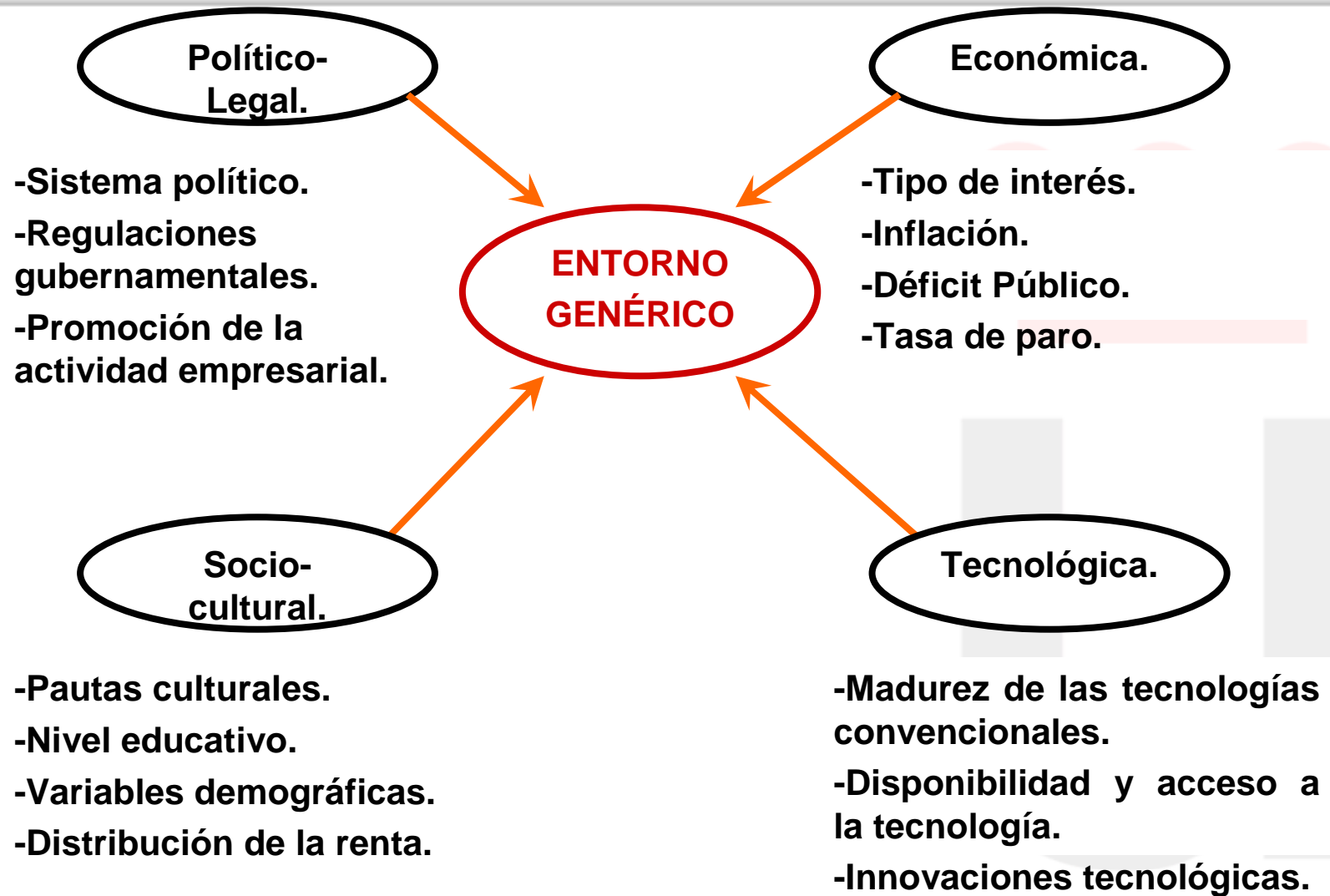
- I. Elaborar una lista de factores clave dentro de cada una de las dimensiones del **análisis PEST (Dimensiones: Político-legal, Económica, Socio-cultural y Tecnológica)**.
- II. Valorar cada uno de los factores en función de su impacto en la empresa. (**Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo**).

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.1. EL ENTORNO GENERAL.



1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.1. EL ENTORNO GENERAL.

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO

Dimensión Socio-cultural:

- Valores y actitudes.
- Grupos sociales.
- Conflictividad social.
- Mercado de trabajo.
- Sindicatos.
- Defensa del consumidor....

Dimensión Económica:

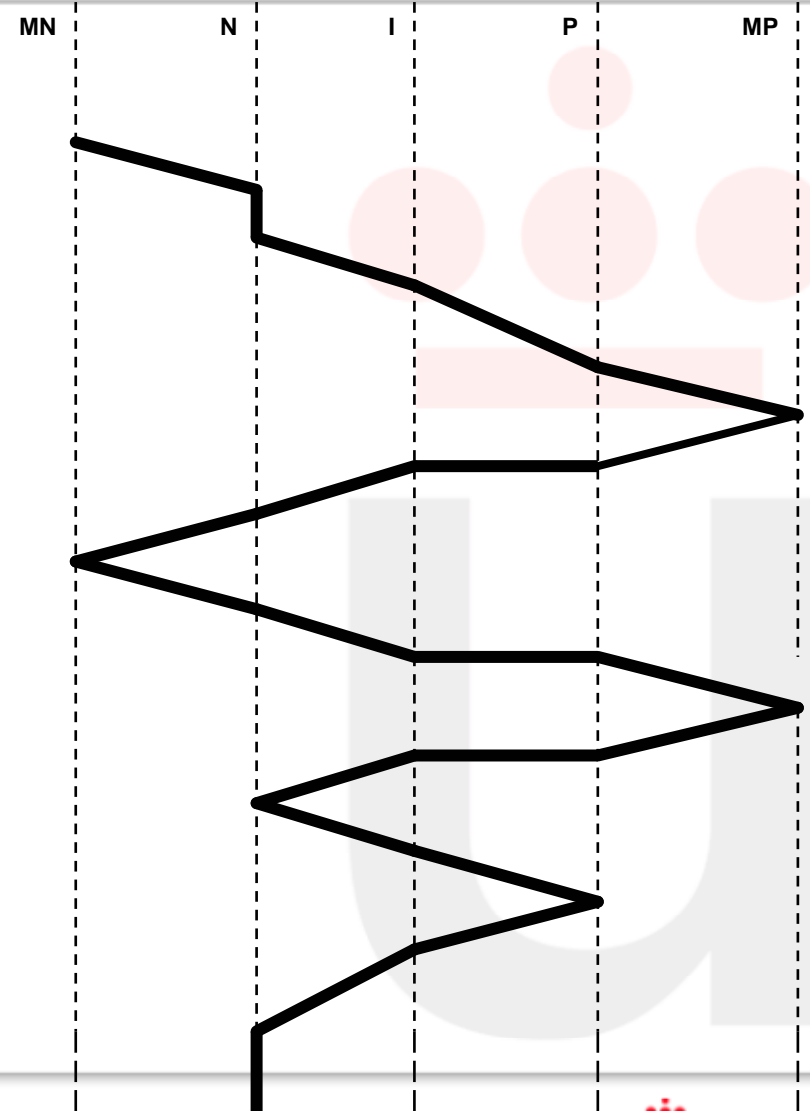
- Paro.
- Inflación.
- Productividad.
- Producto Interior Bruto.

Dimensión Tecnológica:

- Madurez tecnologías actuales.
- Disponibilidad nuevas tecnologías.
- Política de I+D.....

Dimensión Político-legal:

- Situación política.
- Legislación Económico-social.
- Política Fiscal.
- Política económica.....



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO: EL MODELO DE PORTER.

Para analizar el entorno específico utilizaremos el modelo de **las 5 fuerzas competitivas de Porter**, lo que nos va a permitir identificar las variables relevantes de cada sector y de este modo conocer su atractivo.

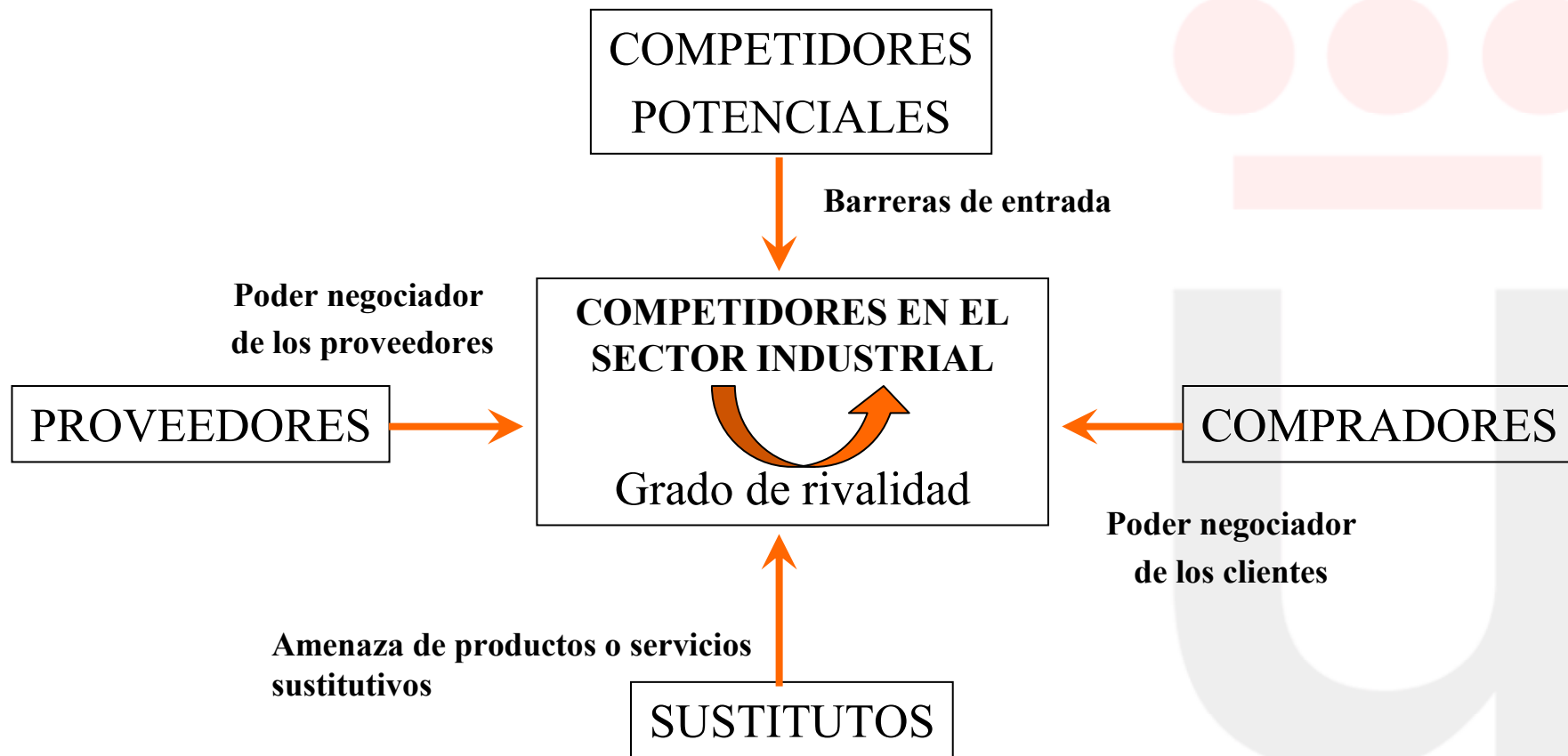
Porter mide el atractivo del sector industrial en función del nivel de competencia que exista en la industria.

El nivel de competencia de la industria se determina por la interacción de las 5 fuerzas de Porter.

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO: EL MODELO DE PORTER.

EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO: EL MODELO DE PORTER.

1. Rivalidad entre los competidores de la industria.

A medida que la intensidad de la competencia aumenta, disminuye la probabilidad de obtener rentas superiores.

2. Poder de negociación de los proveedores.

Amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

3. Poder de negociación de los clientes.

Los consumidores buscan los precios más bajos, la mejor calidad y más servicios por el mismo precio. El poder del cliente dependerá de la importancia que representen sus compras en el total de la facturación de ese sector.

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO: EL MODELO DE PORTER.

El poder de negociación de proveedores y clientes va a depender:

A. Volumen de transacciones realizadas.

Mayor poder de los **proveedores**: no existe un cliente realmente importante para el proveedor.

Mayor poder de los **clientes**: compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

B. El grado de diferenciación del producto.

Mayor poder de los **proveedores**: los productos están diferenciados.

Mayor poder de los **clientes**: los productos no diferenciados, existen proveedores alternativos.

C. Amenaza real de integración vertical.

Mayor poder de los **proveedores**: integración vertical hacia delante.

Mayor poder de los **clientes**: integración vertical hacia atrás.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO: EL MODELO DE PORTER.

4. Riesgo o amenaza de productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos son aquellos que, siendo diferentes a otro producto, satisfacen la misma necesidad o cumplen la misma función que éste.

5. Competidores potenciales.

Se refieren a aquellas empresas que quieren ingresar en la industria.

La aparición de nuevos competidores en la industria va a depender de las barreras de entrada (mecanismos que dificultan la entrada o ingreso de nuevas empresas en la industria).

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

1.3.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO: EL MODELO DE PORTER.

Son barreras de entrada:

A. Industrias que requieran una **concesión administrativa** para operar: farmacias, administración de loterías, emisoras de radio y televisión.

B. Que sea necesaria la **fabricación a gran escala** para que sea rentable. De esta manera se produce a menor coste y podemos competir con éxito con las empresas del sector.

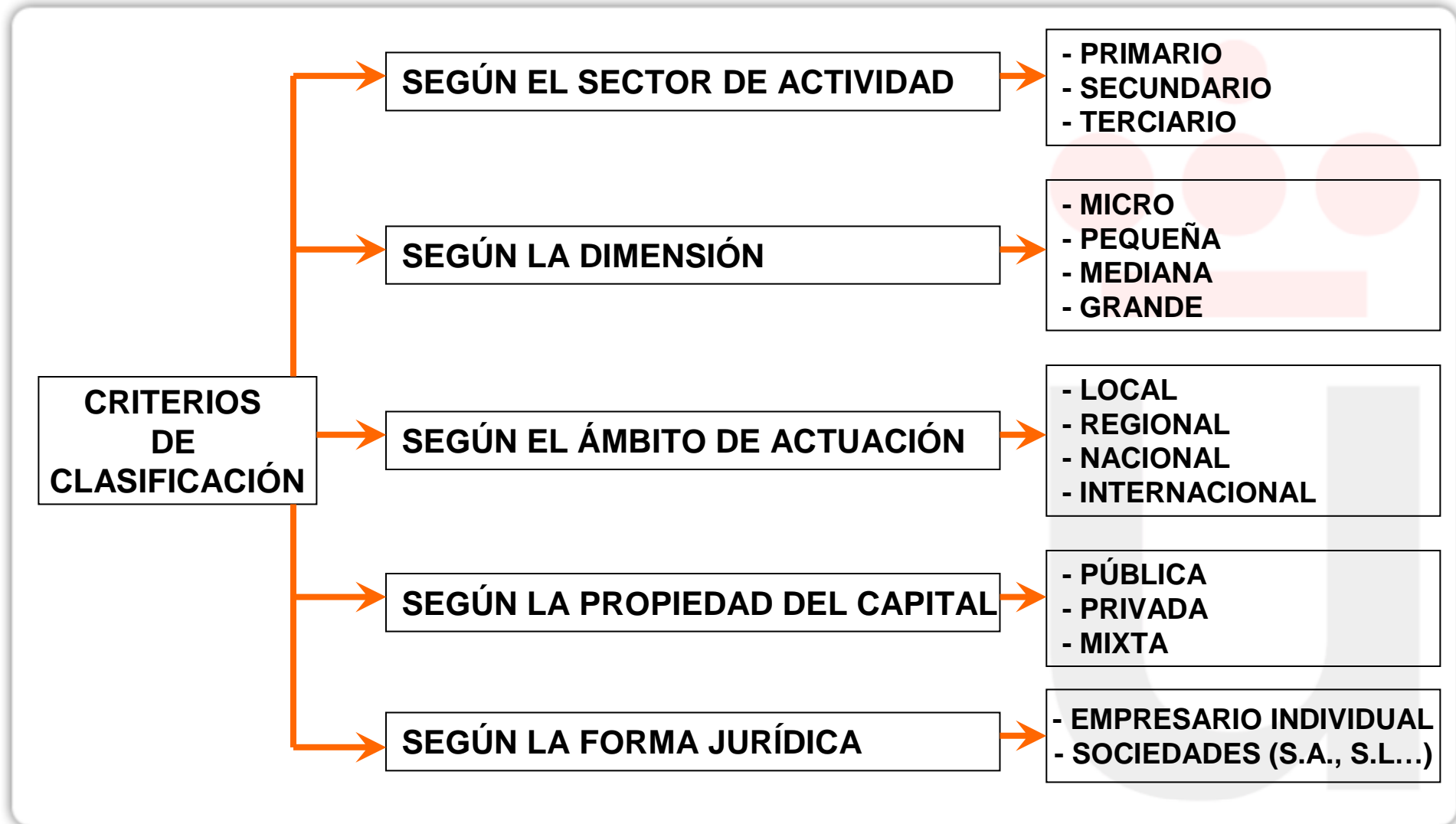
C. Diferenciación de productos, si los productos son diferenciados deberemos realizar grandes inversiones para superar la fidelidad de los clientes.

D. La necesidad de capital, en ocasiones es necesario realizar grandes desembolsos de capital para empezar a trabajar en un sector determinado (campañas de publicidad, las instalaciones de producción, capital destinado a I+D..) esto limita el grupo de competidores potenciales.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.



TEMA 1 "Introducción a la empresa".

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.1. SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD.

Podemos clasificar las empresas en 3 sectores:

1. Primario, empresas que crean valor al obtener recursos que provienen directamente de la naturaleza. Empresas agrícola, ganaderas, pesqueras, mineras...

2. Secundario, empresas que realizan actividades transformadoras, mediante las cuales se elabora un producto a partir de materias primas o de otros productos: industria manufacturera, construcción....

3. Terciario, empresas que prestan a los consumidores o a otras empresas un servicio: comercio, hostelería, transporte, comunicaciones, banca,.... En países desarrollados es el sector que genera un mayor valor y contrata a más personas.

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.2. SEGÚN LA DIMENSIÓN.

Acogiéndonos a la recomendación de la Comisión Europea, 6/05/2003.

	Nº de Trabajadores	Volumen de Negocios *	Balance General*
<i>Micro</i>	Menos de 10	Menos de 2	Menos de 2
<i>Pequeña</i>	Entre 10 y 49	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
<i>Mediana</i>	Entre 50 y 249	Más de 10 y menos de 50	Más de 10 y menos de 43
<i>Grande</i>	Más de 249	Más de 50	Más de 43

* Tanto la cifra de negocios como el balance general están expresados en millones de €.

Una empresa pertenecerá a una categoría cuando cumpla el requisito del número de trabajadores y al menos uno de los otros dos.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.3. SEGÚN EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN.

Podemos distinguir entre:

- 1. *Empresas Locales***, se refiere a las que cuentan con clientes exclusivamente en la localidad donde se ha asentado.
- 2. *Empresas Regionales***, cuando atienden exclusivamente a clientes de la Comunidad Autónoma en la que se hallan ubicadas.
- 3. *Empresas Nacionales***, son las que desarrollan su actividad en un país.
- 4. *Empresas Internacionales***, desarrollan su actividad en más de un país.

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.4. SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL.

Encontramos empresas:

1. Públicas, el capital es, en su totalidad o mayoritariamente, propiedad del Estado, o de una CCAA, una Diputación, o un Ayuntamiento y además la corporación (Estado, CCAA...) interviene en la dirección de la empresa.

Ejemplo: Correos, Paradores, E.M.T.

2. Privadas, la mayoría del capital pertenece a la iniciativa privada, ya sean personas físicas o jurídicas.

3. Mixtas, cuando el capital público y privado se distribuyen a partes iguales.

Ejemplo: Empresas mixtas del Ayuntamiento de Madrid

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

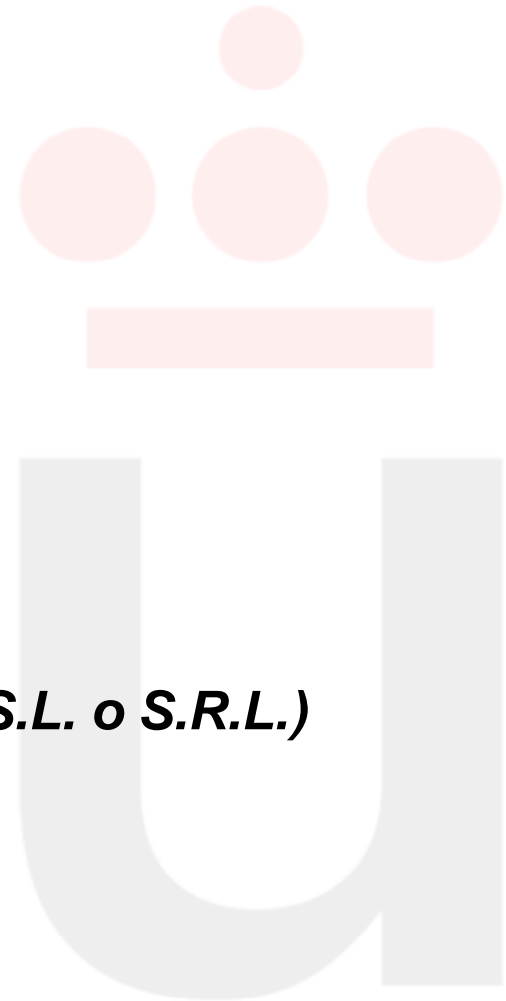
Encontramos:

1. *Empresario Individual.*

2. *Sociedades.*

A. *Sociedad Anónima (S.A.).*

B. *Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L. o S.R.L.)*



1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

1. *Empresario Individual.*

-**Denominación:** Nombre civil del titular.

-**Número de socios:** No hay socios, ya que no existe sociedad. El empresario individual es una persona física.

-**Aportaciones permitidas:** No puede hablarse de aportaciones porque no existe separación entre el patrimonio empresarial y el particular del empresario.

-**Responsabilidades frente a terceros:** Personal e ilimitada del titular. El empresario responde con todos sus bienes frente a las deudas derivadas de su actividad.

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

-**Gobierno:** El gobierno de la empresa corresponde al empresario titular.

-**Representación:** La firma corresponde al empresario. Éste puede nombrar apoderados.

-**Capital y desembolso mínimo:** No exige capital mínimo inicial. No hay separación entre el patrimonio empresarial y el particular del empresario.

-**Observaciones: Empresario casado:** Los bienes de que puede disponer y los bienes con que responde dependen del régimen económico de su matrimonio (separación de bienes, sociedad de gananciales).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

Herramientas para herrar
Herraduras y clavos



MARCAVEL
FERRETERIA Y MENAJE
FERRETERIA MARCAVEL S.L.
CIF: B-85615904

Gran surtido en cerraduras
estufas, carbón y leña.
Material eléctrico.

Nº FACTURA
TPV-000042

Fecha Factura
06/02/2009

Fecha Valor
06/02/2009

Cliente 002088
JUAN CARLOS GOMEZ CASTELLANOS
CL TEJAR DE LA PASTORA, 2 ESCAL C 3º D
28038- MADRID
MADRID
CIF EMPRESA : 03857665-J

El Código de Identificación Fiscal (C.I.F.) es el sistema de identificación tributaria utilizado en España para las personas jurídicas.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

A. Sociedad Anónima (S.A.).

- Tiene **personalidad jurídica propia**, tiene capacidad para adquirir y poseer bienes, para contraer obligaciones y ejercer acciones judiciales.

-Denominación: Denominación libre no idéntica a la de otra sociedad anónima, con el nombre de la sociedad ha de figurar la expresión “Sociedad Anónima” o “S.A.”

-Número de socios: Uno o más socios, ya que existe la posibilidad de constituir una Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U), con un único socio. Los socios pueden ser personas físicas o personas jurídicas.

-Aportaciones permitidas: Dinero, bienes o derechos de contenido patrimonial.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

-Responsabilidades frente a terceros: Los socios no responden de las deudas de la empresa, estando limitada su responsabilidad al capital aportado.

-Gobierno: Se atribuye a la Junta General de accionistas la gestión de las cuestiones fundamentales y a los Administradores se les asigna la gestión ordinaria de la Sociedad.

-Representación: La tienen los administradores.

-Capital y desembolso mínimo: Un capital mínimo de 60.101,21 €. Debe quedar desembolsado en el momento de la constitución al menos el 25%. El capital se divide en acciones.

-Observaciones: el capital social se divide en acciones que pueden estar representadas *por medio de títulos* indicándose si son nominativas o al portador, o *por medio de anotaciones en cuenta*.

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

Herramientas para herrar
Herraduras y clavos



MARCAVEL
FERRETERIA Y MENAJE
FERRETERIA MARCAVEL S.L.
CIF: B-85615904



Gran surtido en cerraduras
estufas, carbón y leña.
Material eléctrico.

Nº FACTURA
TPV-000028

Fecha Factura
05/02/2009

Fecha Valor
05/02/2009

Cliente 000053
TENA S.A.
CL FRANCISCO ABRIL,4
28007- MADRID
MADRID
CIF EMPRESA : A-28381267

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

B. Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L. o S.R.L.).

- Tiene ***personalidad jurídica propia.***

-***Denominación:*** Denominación libre no idéntica a la de otra sociedad, ha de incorporar la expresión “Sociedad (Responsabilidad) Limitada” o sus abreviaturas “S.L.” o “S.R.L.”

-***Número de socios:*** Uno o más socios, ya que existe la posibilidad de constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (S.L.U.), con un único socio. Los socios pueden ser personas físicas o jurídicas.

-***Aportaciones permitidas:*** Dinero, bienes o derechos de contenido patrimonial.

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

- Responsabilidades frente a terceros:** Los socios no responden de las deudas de la empresa, estando limitada su responsabilidad al capital aportado.
- Gobierno:** La Junta General de Socios se encarga de las cuestiones fundamentales y los Administradores de la gestión ordinaria.
- Representación:** La tienen los administradores.
- Capital y desembolso mínimo:** El capital mínimo es de 3005,06 €. Debe quedar totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. El capital se divide en **participaciones** iguales, acumulables e indivisibles.
- Observaciones:** Las aportaciones de los socios se dividen en participaciones sociales. La transmisión de participaciones a personas ajenas a la sociedad requiere el consentimiento previo de la Junta General de Socios.

1.4. TIPOS DE EMPRESAS.

1.4.5. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

Herramientas para herrar
Herraduras y clavos



MARCAVELL
FERRETERIA Y MENAJE
FERRETERIA MARCAVEL S.L.
CIF: B-85615904



Gran surtido en cerraduras
estufas, carbón y leña.
Material eléctrico.

Nº FACTURA
TPV-000045

Fecha Factura
07/02/2009

Fecha Valor
07/02/2009

Cliente 002064
MONTAJES FERIALES PABLO, S.L.
CL SAN ROQUE, Nº 68 - 4º C
28980- PARLA
MADRID
CIF EMPRESA : B-85458776

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

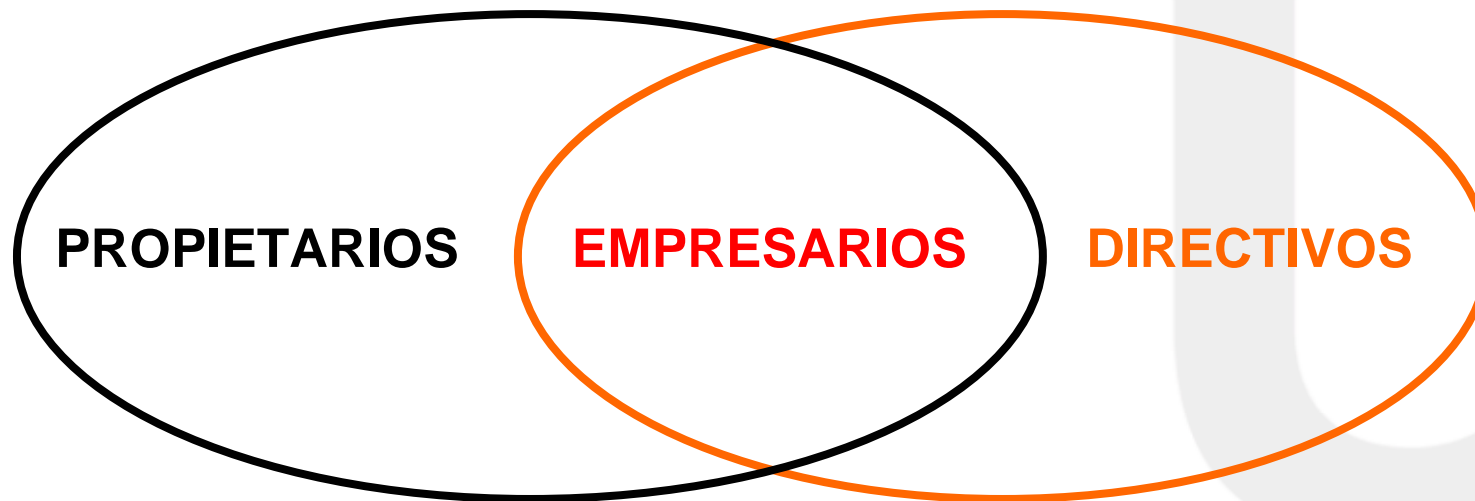
Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.5. EL PAPEL DEL EMPRESARIO.

La propiedad de empresa corresponde a la persona o personas que poseen la titularidad de dicha empresa.

La dirección se encargan de fijar objetivos y toman las decisiones oportunas para que estos se logren.

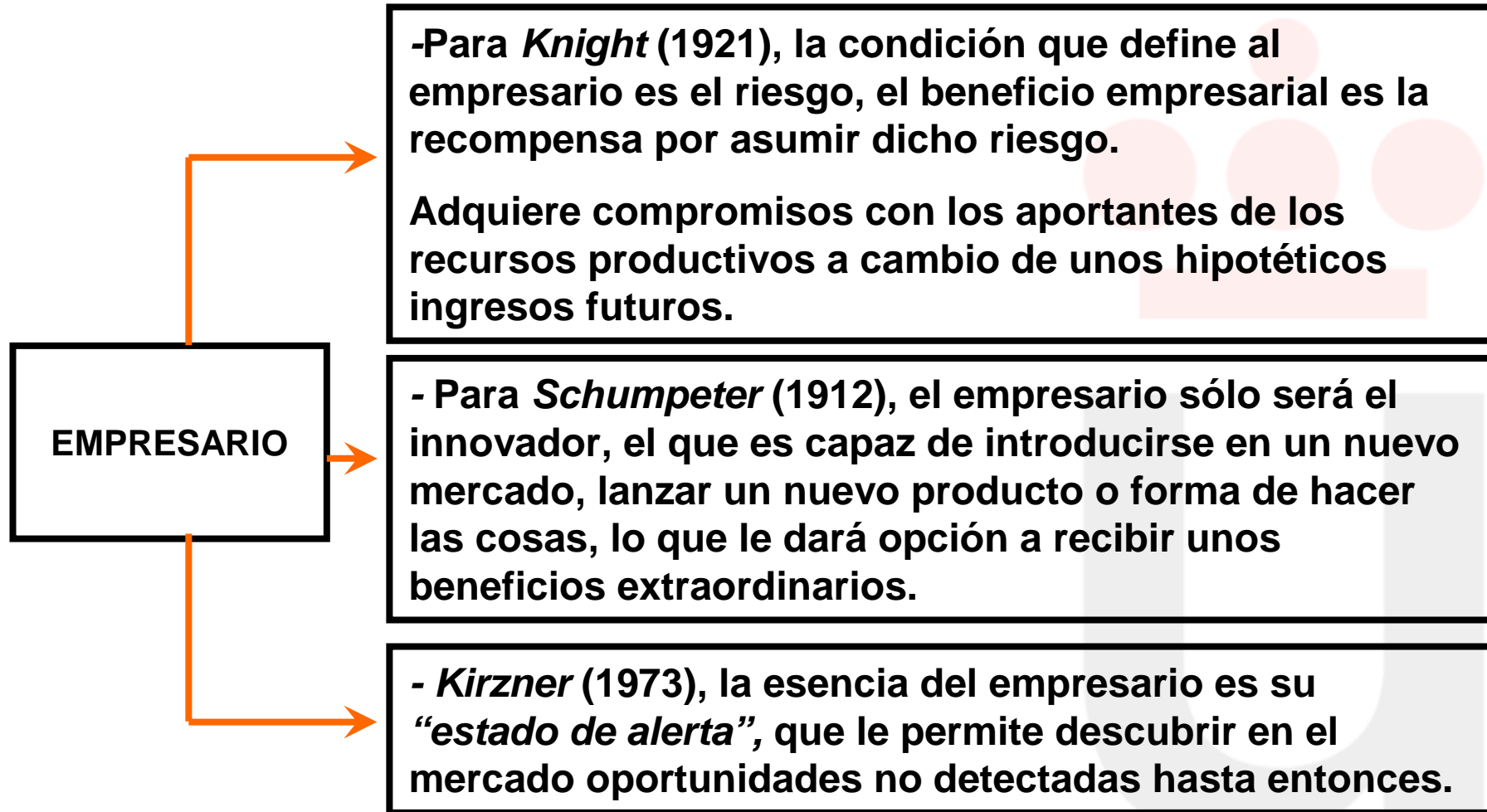
El empresario es la persona que dirige una empresa y es propietaria de la misma.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.5. EL PAPEL DEL EMPRESARIO.



1.6. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.6.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

El entorno al que se enfrenta la empresa es cada vez más cambiante, complejo y hostil. La empresa debe dar respuesta a los problemas que se le plantean en el entorno para poder sobrevivir, esto lo consigue mediante la estrategia.

Una primera y clásica definición es la de **Andrews (1965)**, que define estrategia como:

“El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

1.6. EL PAPEL DEL DIRECTIVO: FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

Las empresas consiguen sus objetivos gracias al trabajo coordinado de un conjunto de individuos.

La dirección es esencial para cualquier actividad organizada.

La dirección se encarga de asignar y coordinar el conjunto de factores productivos de que dispone la empresa (su activo principal son los RR.HH.).

Además debe ocuparse de la generación de nuevos recursos (intangibles) y de mejorar los ya existentes.

Los activos intangibles no pueden comprarse, es una tarea tan importante que se ha llegado a identificar a la dirección con la creación de recursos intangibles.

De la capacidad directiva depende que la empresa pueda crecer y expandirse. De hecho, la dirección es tan importante que algunos autores la consideran el recurso más crítico .

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

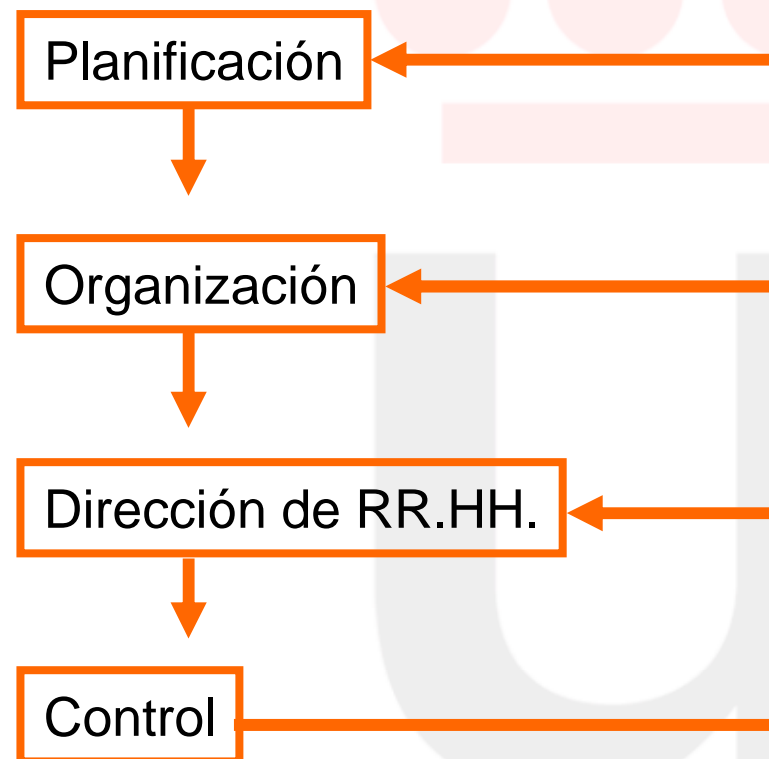
Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.6. EL PAPEL DEL DIRECTIVO: FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

Mediante el proceso de **planificación** se fijan los objetivos y medios para alcanzarlos, información que es imprescindible para diseñar la estructura organizativa capaz de llevarlos a cabo (**organización**) y seleccionar y motivar al personal adecuado (**dirección de recursos humanos**).

Por último el **control** verifica el grado de cumplimiento de los objetivos, si se detectan desviaciones significativas se propondrán acciones correctoras, que afectan al resto de funciones.

El proceso de dirección empresarial



1.6. EL PAPEL DEL DIRECTIVO: FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

1.6.1. PLANIFICACIÓN.

Planificar consiste en:

- Decidir que quiere conseguirse en el futuro.
- Cómo se va a lograr.
- Recursos que vamos a utilizar para conseguirlos.

Los objetivos han de ser concretos, claros y, en la medida de lo posible cuantificables, para poderlos comparar después con los resultados.

La planificación tiene que ser una ayuda, nunca un estorbo que no nos permita la adaptación a nuevas circunstancias.

1.6. EL PAPEL DEL DIRECTIVO: FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

1.6.1. PLANIFICACIÓN.

La planificación responde a las siguientes preguntas:

-¿Qué se desea hacer?

- ✓ Crecer un 10%.

-¿Cómo puede conseguirse?

- ✓ Apertura de nuevas tiendas fuera de España. En Francia y Portugal.
- ✓ Formación de los trabajadores en idiomas.

-¿Cuándo?

- ✓ Finales del 2007.

-¿Quién las va a realizar?

- ✓ Serán lideradas por el departamento de Expansión, en colaboración directa con el departamento Comercial.

-¿Qué recursos y medios son necesarios?

- ✓ Contrataciones locales. (100 empleados en cada país, total 200 empleados).
- ✓ Definición de contratos de expatriación para empleados españoles.

1.6. EL PAPEL DEL DIRECTIVO: FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

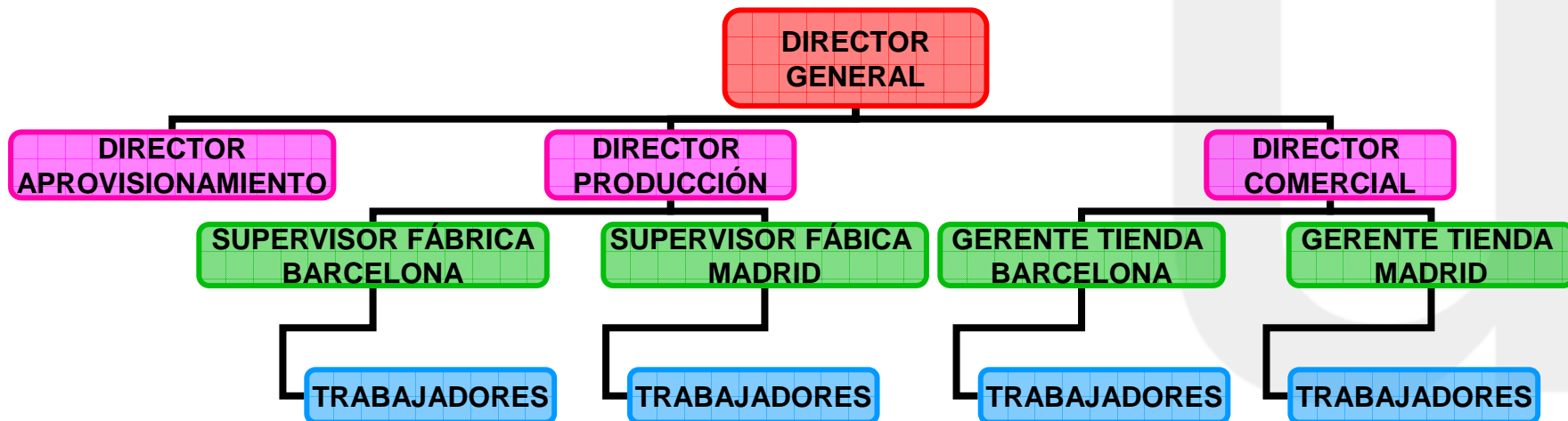
1.6.2. ORGANIZACIÓN.

Organizar consiste en:

-Diseñar la estructura organizativa que defina las relaciones existentes entre los miembros de la empresa.

La autoridad  Principio de orden (que determina quién tiene que hacer las cosas).

La representación más sencilla de la organización es el organigrama.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.6. EL PAPEL DEL DIRECTIVO: FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

1.6.3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Se ocupa del reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos.

Pretende integrar dentro de la estructura organizativa a los individuos que van a trabajar en ella, y orientar el comportamiento del individuo hacia el logro de los objetivos de la organización.

Será necesario desarrollar:

1. Un **sistema de recompensas**, para que los intereses de los empleados coincidan con los de la empresa. (% de retribución variable sobre su salario por la consecución de objetivos).

2. **Llevar a cabo una tarea de liderazgo** con el fin de orientar el comportamiento de los empleados. (**liderazgo** = capacidad de influir en el comportamiento de otros sin recurrir a las relaciones de autoridad).

Esta competencia es tan importante que para algunos dirigir es exactamente eso: liderar recursos humanos.


TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.6. EL PAPEL DEL DIRECTIVO: FUNCIONES DIRECTIVAS CLÁSICAS.

1.6.4. CONTROL.

Es el complemento de la planificación, consiste en ver si se están cumpliendo los objetivos preestablecidos en la planificación.

Si no se cumple  realizar las correcciones oportunas para intentar corregir las desviaciones y continuar con lo planificado. Pero estas acciones correctoras pueden afectar al resto de funciones.

Habrán casos en los que será necesario modificar lo planificado. Los errores pueden deberse a: una situación con la que no se había contado o por errores de cálculo previo.

El proceso de control no acaba antes de realizar las correcciones, no basta con identificarlas si después no se hace nada para corregirlas.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

La estrategia es la forma de vincular a la empresa con su entorno.

El objetivo de la estrategia es hacer que la empresa sea más competitiva, lo que implica ser más rentable.

Los beneficiarios de esa rentabilidad son en primer lugar los propietarios y en segundo lugar los demás grupos de interés.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

El contenido de las decisiones estratégicas se relaciona con el ámbito de actuación de la empresa, es decir en qué negocios va a competir la empresa, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitan el entorno específico de la empresa (*estrategia corporativa*).



TEMA 1 "Introducción a la empresa".

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.6. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.6.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

En segundo lugar la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno, ello requiere conocer las oportunidades, amenazas del mismo y valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa, a fin de fijar **la estrategia competitiva**. Es decir, la forma en que va a competir con otras empresas para vender sus productos y/o servicios alcanzando la máxima rentabilidad en el largo plazo.



TEMA 1 "Introducción a la empresa".

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

La **estrategia competitiva** es la vía por la que una empresa alcanza una **ventaja competitiva**.

“La estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para obtener un rendimiento superior al de ellos”.

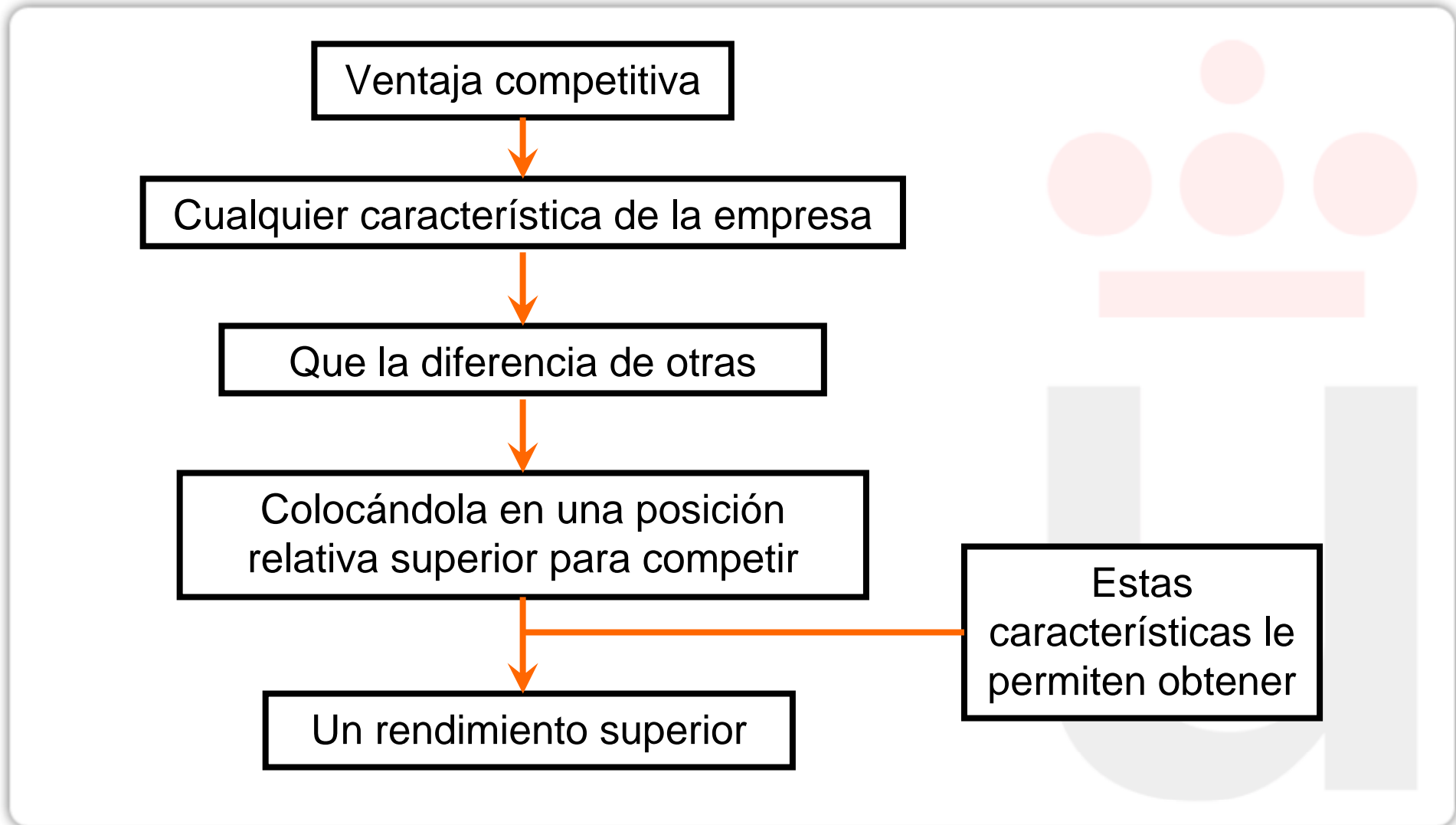
La base fundamental para obtener una rentabilidad superior a la de mis competidores es lograr una **ventaja competitiva sostenida en el tiempo**.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.



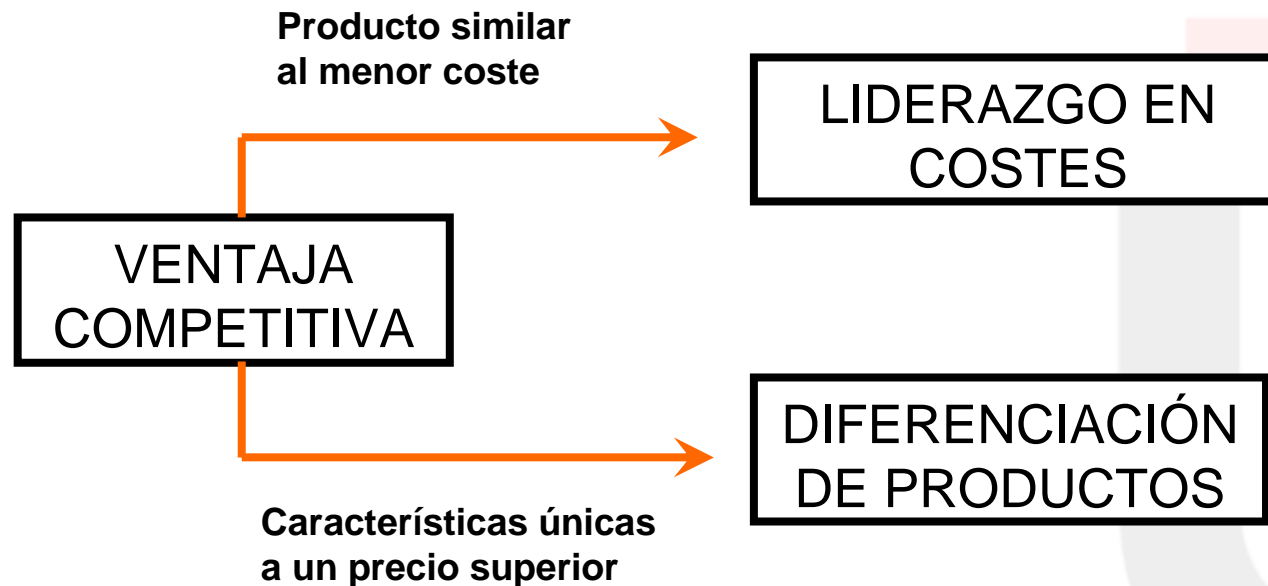
TEMA 1 "Introducción a la empresa".

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Podemos diferenciar por tanto, dos ventajas competitivas básicas (Porter,1982): *liderazgo en costes y diferenciación de productos.*



TEMA 1 "Introducción a la empresa".

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Estrategias Competitivas Básicas Porter (1982)

VENTAJA COMPETITIVA

Costes

Diferenciación

Sector
ÁMBITO COMPETITIVO

LIDERAZGO EN COSTES

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Segmento

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

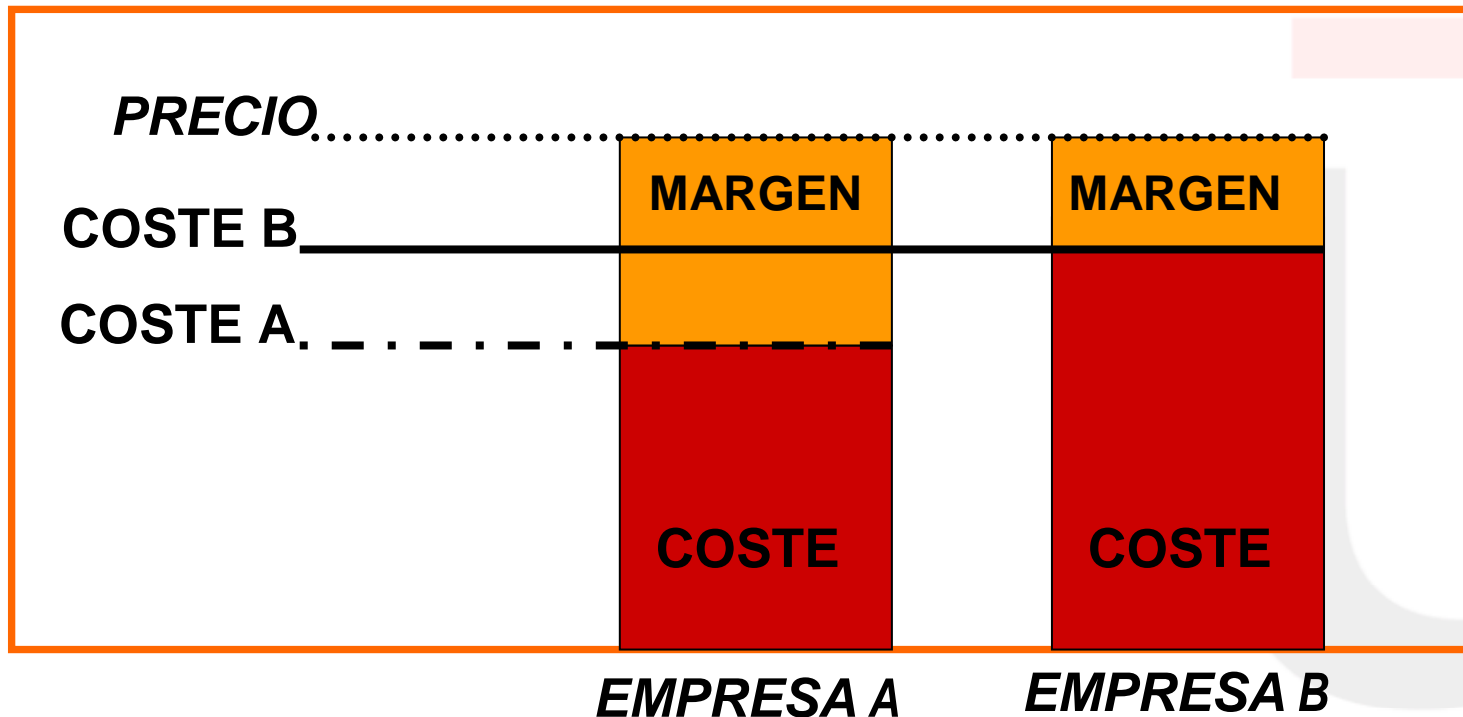
Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

A. Liderazgo en costes.

Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores, para un producto o servicio **semejante o comparable en calidad**.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Factores que permiten a una empresa obtener ventaja competitiva en costes:

-Efecto aprendizaje, consiste en que el tiempo de fabricación de una unidad de producto disminuye según se va produciendo mayor número de unidades de ese producto. La disminución en el tiempo supone una disminución en los costes unitarios de la MOD.

-Efecto experiencia, es una generalización del efecto aprendizaje, al aplicarlo no sólo a los costes de MOD sino a otros costes productivos. Es consecuencia de la experiencia acumulada por la empresa, por lo que los costes totales de un producto disminuyen conforme aumenta la producción acumulada.

-Economía de escala, un aumento de la escala de producción provoca la disminución de costes unitarios.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

- El desarrollo o adopción de una nueva **tecnología de proceso o un rediseño del producto** que reduzca los costes de producción mediante la simplificación del proceso productivo, su automatización, a reducción del número de componentes, el ahorro en el coste de los materiales, del almacenamiento o de la distribución.
- Condiciones favorables de **acceso de materias primas** u otros suministros clave.
- Condiciones favorables de **localización de la empresa.**
- Un alto **poder de negociación con los proveedores** permite a la empresa presionar a su favor en el precio y captar parte del margen del proveedor.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

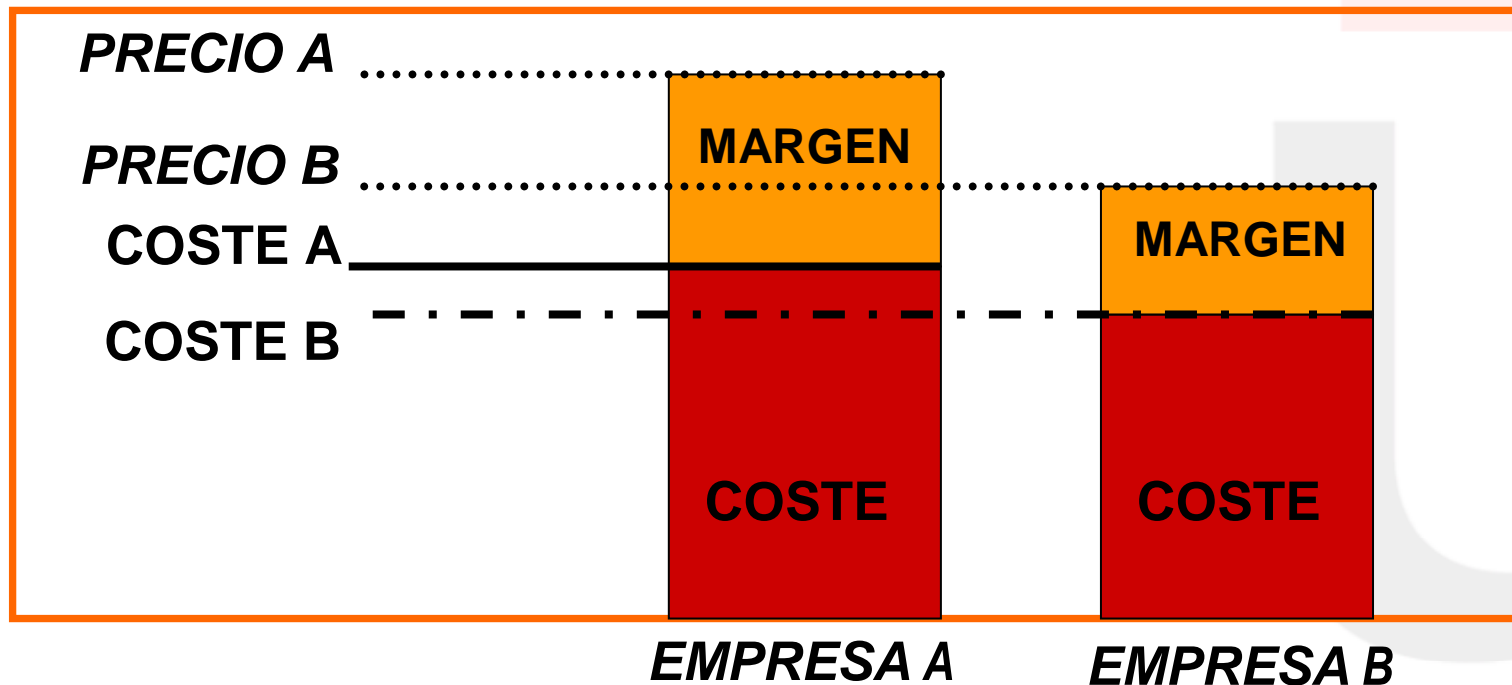
Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

B. Diferenciación de producto.

Una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de productos cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

- Observables: tamaño, forma, color, material...
- Rendimiento. Fiabilidad, seguridad, durabilidad...
- Completos al producto principal: serv. Post-venta..

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

- Mejor adaptación a las necesidades y gustos.
- Percepción y valoración positiva del producto.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- Forma de llevar o concebir el negocio y de relacionarse con los clientes: identidad, estilo, reputación y prestigio.

OTRAS VARIABLES

- Tiempo de respuesta a la demanda de los clientes.
- Atención a los criterios de responsabilidad social.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

EJEMPLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

EL CORTE INGLÉS	DÍA
<ul style="list-style-type: none"> ● Personal especializado al servicio del cliente en la tienda ● Locales e instalaciones atractivos ● Variedad de productos ● Disposición atractiva de productos ● Bolsas de plástico gratis ● Pago con tarjeta, tarjeta de El Corte Inglés ● Servicios a domicilio gratuitos por volumen de compra ● Servicio a través de la red 	<ul style="list-style-type: none"> ● Poco personal no especializado ● Sencillez de locales e instalaciones ● Sólo productos básicos, marca día y alguna de fabricante ● Disposición de productos poco atractiva (sin sacar de los embalajes) ● Precio bolsa de plástico: 5 ptas. (0'03 Euros) ● Pago en metálico ● No servicio a domicilio ● No servicio a través de la red
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	LIDERAZGO EN COSTES

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

C. Segmentación.

No se va a considerar una estrategia competitiva independiente, no es más que una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación de producto, cuyo ámbito de actuación es una parte del sector.

MANGO

- Moda Mujer (ahora también Hombre).
- Coste medio-bajo.
- Intervalo de edad entre 16 y 40 años.
- No cubre.
 - Moda infantil.
 - Todas las edades de moda de la mujer.
 - Textiles para el hogar.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

Uno de los elementos básicos de la **estrategia corporativa** hace referencia a la definición del campo de actividad, es decir, al conjunto de productos y mercados en los que quiere competir (negocios en los que quiere competir).

- **Direcciones de Desarrollo.**
- **Estrategias de Expansión.**
 - A. Penetración en el Mercado.
 - B. Desarrollo de Productos.
 - C. Desarrollo de Mercados.
- **Estrategias de Diversificación.**
 - A. Diversificación Relacionada.
 - B. Diversificación no Relacionada.
- **Integración Vertical.**

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

➤ *Direcciones de Desarrollo.*

**Estrategias de Desarrollo
Ansoff (1976)**

PRODUCTOS

MERCADOS

	Tradicionales	Nuevos
Tradicionales	EXPANSIÓN →	
Nuevos	↓	DIVERSIFICACIÓN

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

➤ *Estrategias de Expansión.*

**Estrategias de Expansión
Ansoff (1976)**

PRODUCTOS

MERCADOS

	Tradicionales	Nuevos
Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Nuevos	Desarrollo de mercados	DIVERSIFICACIÓN

DIVERSIFICACIÓN

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

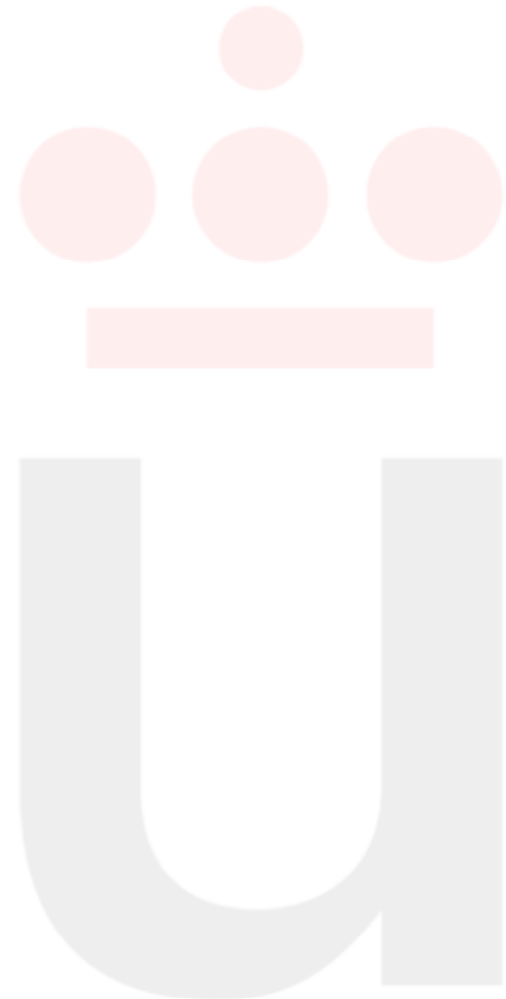
1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

- ***Estrategias de Expansión.***
 - A. *Penetración en el Mercado.*
 - B. *Desarrollo de Productos.*
 - C. *Desarrollo de Mercados.*

- ***Estrategias de Diversificación.***
 - A. *Diversificación Relacionada.*
 - B. *Diversificación no Relacionada.*

- ***Integración Vertical.***



1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

A. Penetración en el mercado.

La penetración en el mercado no supone una modificación del campo de actividad (productos y mercados tradicionales), la empresa trata de aumentar el volumen de el volumen de ventas.

La penetración de mercados se puede conseguir mediante:

1. Acciones comerciales (publicidad, promociones...)

Las acciones comerciales pueden ir dirigidas a **clientes actuales** tratando de conseguir:

- Incremento de la frecuencia de uso.
- El incremento de la cantidad de uso.

Dirigidas a **nuevos clientes** de otras empresas o nuevos clientes potenciales que actualmente no utilizan el producto.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

2. Consiguiendo ventajas competitivas.

Bien sea de liderazgo en costes, ofreciendo productos más baratos, o por diferenciación de producto, con atributos diferentes que los hagan más atractivos a los clientes.

Esta alternativa es más conveniente que la anterior y permite un mayor crecimiento a largo plazo, ya que el volumen de ventas decae cuando las acciones comerciales cesan.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

B. Desarrollo de Productos.

Con esta estrategia la empresa mantiene el mercado actual pero se desarrollan productos con características nuevas y diferentes.



La estrategia de desarrollo de productos permite a la empresa:

- Atender mejor las diversas necesidades de los clientes.
- Ofrecer imagen de innovación en el mercado, lo que refuerza el prestigio.
- Generar sinergias al compartir los distintos productos las mismas estructuras comerciales, de distribución y, al menos en parte, las de producción.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

C. Desarrollo de Mercados.

Con esta estrategia la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados.

Los nuevos mercados a los que se dirige puede entenderse en un triple sentido:

- Nuevas áreas geográficas (locales, regionales, nacionales, internacionales).
- Nuevos segmentos de la industria, como tipo de cliente, renta...
- Nuevas aplicaciones para los productos actuales.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

➤ *Estrategias de Diversificación.*

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa oferta nuevos productos y entra con ellos en mercados diferentes, amplia su cartera de negocios.

Cuando la empresa se diversifica debe adquirir y desarrollar nuevas competencias.

Se pueden identificar dos tipos de diversificación:

A. Diversificación relacionada.

B. Diversificación no relacionada.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

A. Diversificación relacionada.

La diversificación es relacionada cuando existe alguna conexión entre los negocios nuevos y los antiguos, derivada de:

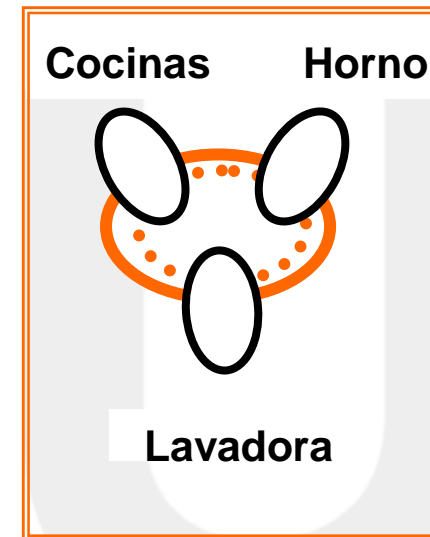
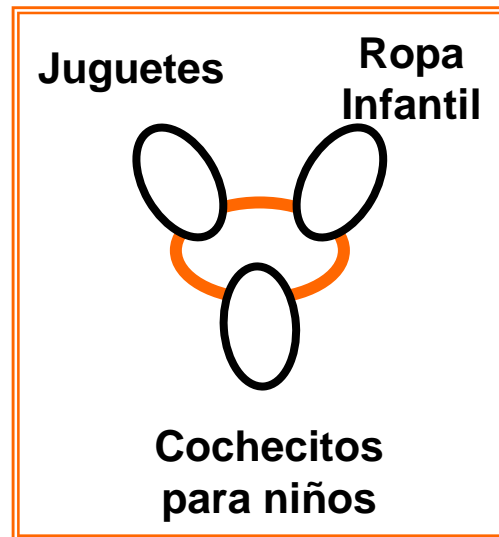
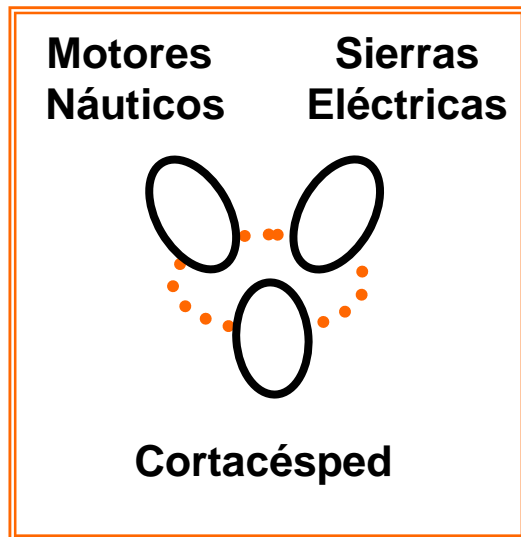
- Similitud de tecnologías.
- Similitud de sistemas de comercialización.
- Ambos.

El principal argumento para que las empresas lleven a cabo estrategias de diversificación relacionada es la ***generación de sinergias*** entre los distintos negocios.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

- Similitud de tecnologías que generarían sinergias productivas derivadas de la tecnología en común.
- Similitud de sistemas de comercialización que generarían sinergias de tipo comercial. _____
- Ambos. _____



1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

B. Diversificación no relacionada.

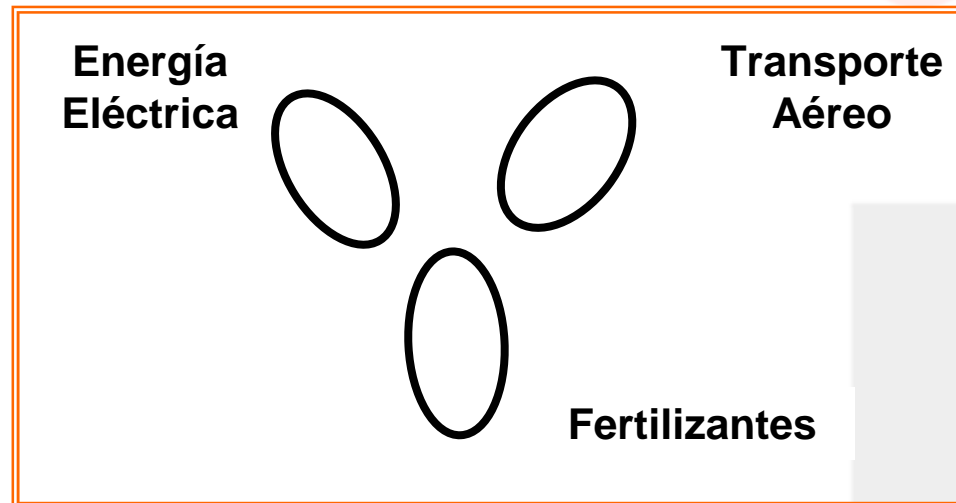
La diversificación no relacionada o conglomerada se da cuando no hay ningún punto común entre los negocios antiguos y los nuevos.

Los objetivos de la diversificación no relacionada es ***conseguir mayores rentabilidades*** al acudir a industrias altamente atractivas y ***la reducción del riesgo global*** de la empresa por la actuación en actividades diversas.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

Al ser actividades no relacionadas entre si es difícil generar sinergias.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

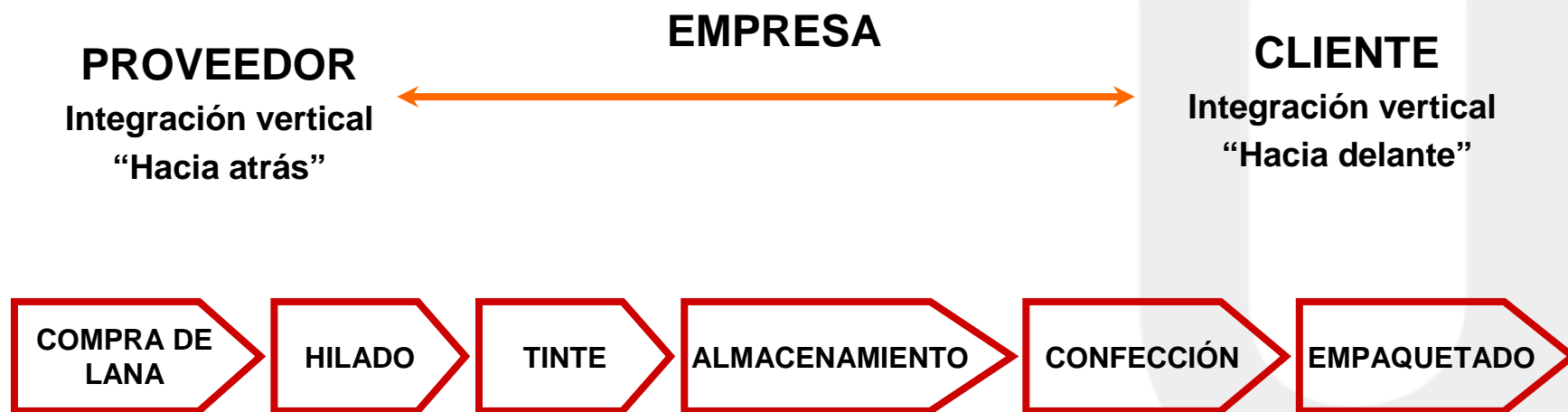
Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

➤ *Integración vertical.*

La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así en su propio proveedor o cliente.



TEMA 1 "Introducción a la empresa".

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

La empresa entra en actividades distintas de las anteriores por lo que es un caso particular de diversificación.

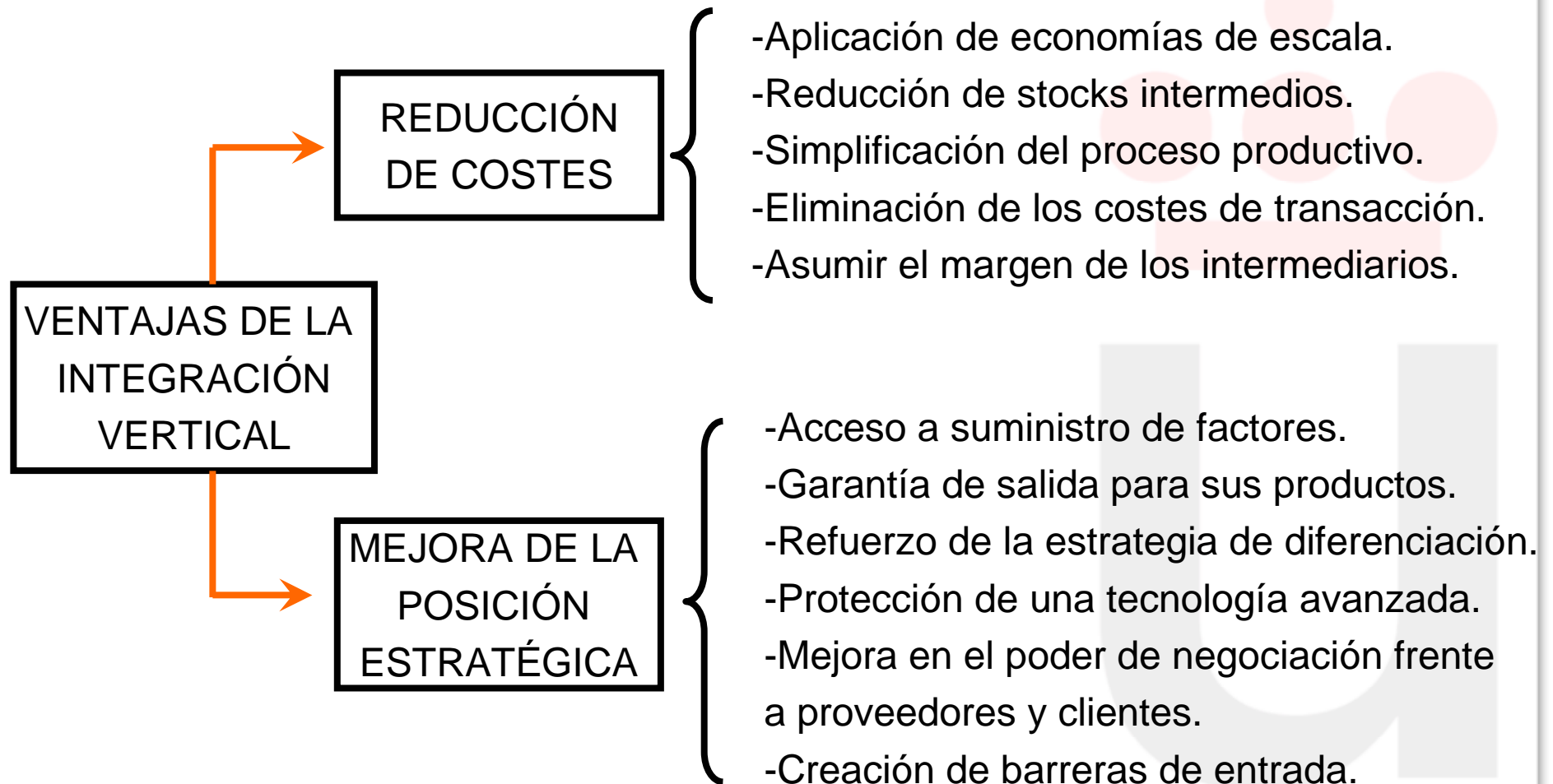
➤ ***Ventajas de la integración vertical***, nos permiten obtener una mayor rentabilidad que viene dada por:

- La ***reducción en costes***.

- A través de la obtención, por parte de la empresa, de una ***posición competitiva fuerte*** en la industria en la que opera.

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.



TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

1.7. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

1.7.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

➤ ***Inconvenientes de la integración vertical*** pueden venir dadas por:

-Se **incrementa el riesgo global** de la empresa, ya que tiene mayor volumen de recursos comprometidos en el ciclo completo de un determinado producto.

-**Eleva las barreras de salida**, al tener mayor volumen de recursos comprometidos.

-**Perdida de flexibilidad** ante los cambios.

-**Dificultad para captar el margen** de proveedores y clientes.

-Se **incrementa la complejidad de la estructura organizativa**, a mayor complejidad mayores costes.

TEMA 1 “Introducción a la empresa”.

Administración de Empresas y Organización de la Producción (A.E.O.P).

¿?

FIN TEMA 1

