

## TEMA 1

# INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y A LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

- 1.1. – La empresa: Concepto, elementos y funciones.**
- 1.2. - La empresa como sistema: los subsistemas empresariales.**
- 1.3. – El entorno de la empresa.**
- 1.4. - Tipos de empresas.**
- 1.5. – La dirección de la empresa. Objetivos y funciones.**

---

**CUERVO, A. (2001): *Introducción a la Administración de Empresas*. Editorial Civitas. Madrid. (4ª edición). Apartados 1.1-1.4, 3.1.-3.6, 4.1-4.4 y 7.1-7.6.**



## ***Organización***

**Dos o más personas que colaboran para alcanzar una meta común.**

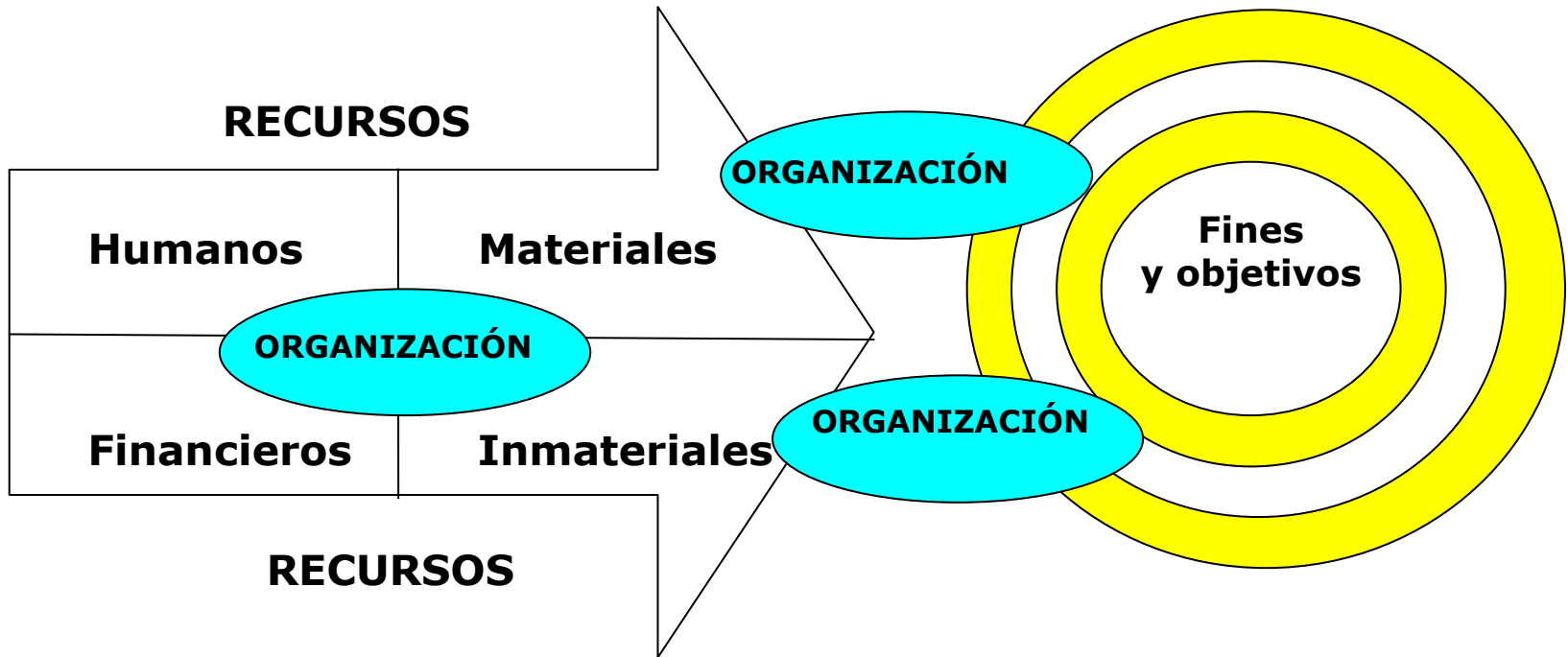
- **Están formadas por** personas
  - **Subdividen el trabajo entre sus individuos**
  - **Tienen normas de relación establecidas**
  - **Persiguen** metas compartidas
- } que colaboran

## ***Empresa***

**Organización con ánimo de lucro**



# Elementos de la empresa



**Empresa**

aquella entidad que mediante la organización de sus elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos prefijados



## ***Funciones de la empresa***

- aprovisionamiento
- producción
- comercial o de marketing
- financiera
- recursos humanos (RRHH)
- investigación y desarrollo (I+D+I)
- management



## **Función de aprovisionamiento**

**Cuestiones relacionadas con la *previsión, materialización y gestión* de las inversiones de naturaleza física**

### **Funciones**

- **Determinar la conveniencia de producción o adquisición de elementos necesarios.**
- Seleccionar a proveedores y/o subcontratistas.**
- Definir la gestión de compras y almacenes.**
- Concretar procedimientos de recepción, medios de almacenamiento, organización y mantenimiento del almacén, etc.**
- Llevar a cabo el control de calidad de los *inputs*.**
- Determinar la política de pedidos y el criterio de reposición**



## **Función de producción**

## **producción**

### **Coordinación de la producción**

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

### **Funciones**

- **Definición de las características técnicas del producto o servicio**
- **Diseño del sistema de producción**
- **Determinación de la localización y el diseño de la planta**
- **Organización del factor trabajo**
- **Mantenimiento y conservación de instalaciones y de capacidad productiva.**
- **Análisis de la programación temporal de tareas**
- **Ejecución de la producción y control técnico y productivo**



## **Función comercial o de marketing**

## **Actividades comerciales y de investigación de mercados**

### **Funciones**

- **Producto:** determinar características del producto, cartera de productos, decisiones sobre marca y envase, servicio posventa, etc.
- **Precio:** fijación de precios, descuentos por volumen, precios a clientes especiales, precios según temporada, etc.
- **Distribución (Place):** selección de los canales de distribución más adecuados.
- **Política de comunicación (Promotion):** publicidad, promoción de ventas y fuerza de ventas
- **Investigación de mercados:** búsqueda y análisis de información sobre preferencias y necesidades de los clientes y de conductas concretas.



# Función financiera

**actividades de captación y administración de fondos monetarios en la empresa**

## Funciones

### Financiación: obtención de fondos

- **Obtener fondos ajenos en las mejores condiciones posibles (tipo de interés, plazos de devolución, comisiones, etc.)**
- **Determinar la estructura financiera de la empresa: volumen de deudas a corto plazo y largo plazo, volumen de fondos propios e inversiones financieras a corto y largo plazo.**
- **Concretar la política de dividendos y de autofinanciación.**

### Inversión: asignación/colocación de fondos obtenidos

- **Distribuir los fondos (presupuestos).**
- **Gestionar la liquidez e investigar las posibles alternativas de inversión (rentabilidad, riesgo, plazo de recuperación, ...)**





# Función de recursos humanos

**dirigir, coordinar y controlar los RRHH de la empresa, a fin de que estos contribuyan a lograr los objetivos de la empresa, a la vez que los suyos propios**

## Funciones

### *Captación*

- Reclutamiento
- Selección

### *Motivación*

- Sistema de retribuciones justo, equitativo y motivador.
- Mejorar la calidad de vida laboral.

### *Desarrollo*

- Formación
- Desarrollo de la carrera profesional



## **Función de I+D+I**

**actividades del ciclo productivo, previas a la fase de fabricación de productos y montaje de procesos productivos pero necesarias para la gestación de nuevos productos, procesos y servicios, la modificación de los existentes y la introducción de nuevas técnicas productivas**

### **Funciones**

- **Desarrollo de nuevos productos y procesos.**
- **Mejora de productos y procesos existentes.**
- **Hallar nuevos usos para los productos existentes.**
- **Hallar usos para subproductos y residuos.**
- **Vigilar y analizar los productos de la competencia, y el entorno tecnológico en general.**
- **Ofrecer servicios técnicos al resto de departamentos.**
- **Apoyar a la dirección en la actividad innovadora**



## **Función de *management***

**actividades que se llevan a cabo con la finalidad de fijar y alcanzar los objetivos de la empresa.**

### **Función**

**planificación, organización, dirección y control de las distintas funciones**

### **Objetivo**

**alcanzar un equilibrio y una armonía permanente entre las distintas áreas de la organización empresarial**



# ***Sistema***

conjunto organizado, compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y diferenciado por límites de su suprasistema ambiental

## **Propiedades**

- **finalidad: diseñado para alcanzar uno o varios fines.**
- **relaciones jerárquicas de sistemas:**
  - ✓ **descomposición en otros de orden inferior (subsistemas)**
  - ✓ **forma parte de otros de orden superior (suprasistemas)**
- **globalidad u holismo: cualquier estímulo que afecte a uno de los elementos repercute a la totalidad del sistema.**
- **sinergia: el funcionamiento interrelacionado de todos los elementos del sistema permite obtener distintos resultados que los alcanzados por los elementos actuando aisladamente.**
  - ✓ **sinergia positiva**
  - ✓ **sinergia negativa**



# ***Tipos de sistemas***

**naturales**

**artificiales**

**en función si deben o no su existencia a la creación por la mano del hombre.**

**cerrados**

**abiertos**

**en función de su interacción con el entorno (permeabilidad del límite)**



## ***Empresa como sistema***

**está compuesta de una serie de elementos (materiales, inmateriales y humanos), interrelacionados, que mediante un proceso determinado, y gracias a una determinada estructura organizativa, tiende a la consecución de una serie de objetivos.**

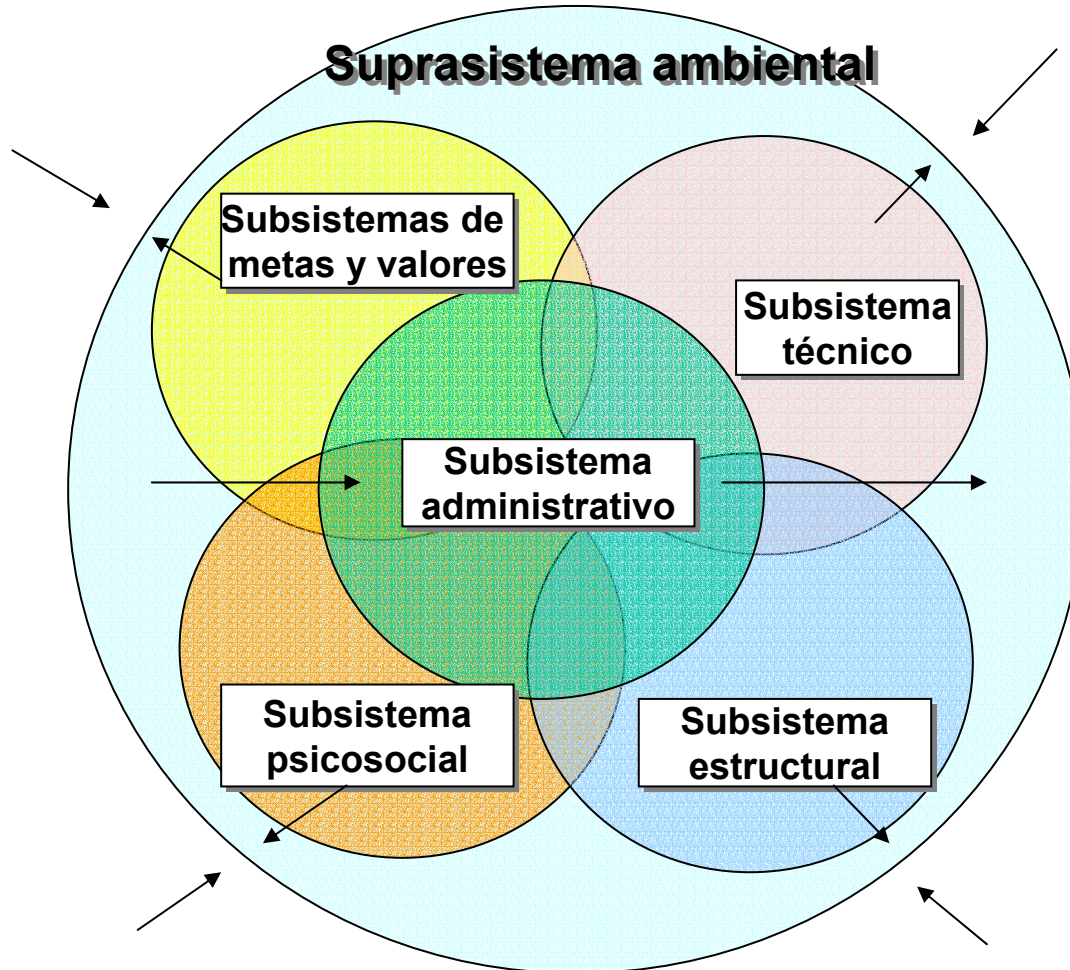
### **TIPO**

- **abierto**
- **artificial**
- **socio-técnico**



# Subsistemas empresariales

Kast y Rosenzweig (1987)



# Entorno

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

## TIPOS DE ENTORNO

ESTABLE



TURBULENTO

**Dinamismo:** rapidez de los cambios y dificultad para prever su evolución futura  
**Complejidad:** dificultad para entender el entorno





# Entorno general

Está formado por aquellos factores que pueden afectar a todas las organizaciones de una determinada sociedad

## FACTORES ECONÓMICOS

Nivel de desarrollo.  
Disponibilidad y distribución de recursos.  
Tasas de crecimiento.  
Evolución de precios  
Política económica  
Infraestructuras

## FACTORES SOCIOCULTURALES

Pautas culturales dominantes.  
Nivel educativo.  
Variables demográficas.  
Distribución de la renta.

## ENTORNO ESPECÍFICO

## FACTORES POLÍTICO - LEGALES

Sistema político.  
Regulaciones gubernamentales.  
Promoción de la actividad empresarial.  
Sistemas sindicales.  
Legislación vigente.  
Sistema impositivo y arancelario

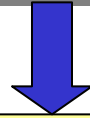
## FACTORES TECNOLÓGICOS

Madurez de las tecnologías convencionales.  
Disponibilidad y acceso a la tecnología.  
Innovación tecnológica

Amenaza de nuevos ingresos en el sector

**COMPETIDORES POTENCIALES**

**Las fuerzas competitivas en el entorno específico (Porter, 1982)**



**COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL**

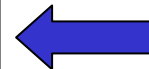


Rivalidad entre competidores existentes



**CLIENTES**

Poder negociador de los clientes



**PROVEEDORES**

Poder negociador de los proveedores



**PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Amenaza de productos sustitutivos



# Entorno específico

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



## ***Tipos de empresa***

# Sector económico

### **Sector primario**

**agricultura, ganadería, caza y pesca; extracción de agua, minerales, petróleo y gas y obtención de energías a partir de elementos naturales**

### **Sector secundario**

**construcción, óptica, madera, textil, sector del automóvil...**

### **Sector terciario**

**comercio, transporte, educación, bancos, seguros, sanidad, servicios profesionales...**

### **Sector cuaternario**

**industria aeroespacial, la biotecnología, tecnologías de la información...**



## **Tipos de empresa**

# Tamaño

Recomendación de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas

	PYMES		
	Micro	Pequeñas	
<b>Trabajadores</b>	<b>&lt; 10</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>&lt; 250</b>
<b>Volumen de negocio anual</b>	<b>&lt; 2</b>	<b>&lt; 10</b>	<b>&lt; 50</b>
<b>ó Balance general (activos) (millones euros)</b>	<b>&lt; 2</b>	<b>&lt; 10</b>	<b>&lt; 43</b>

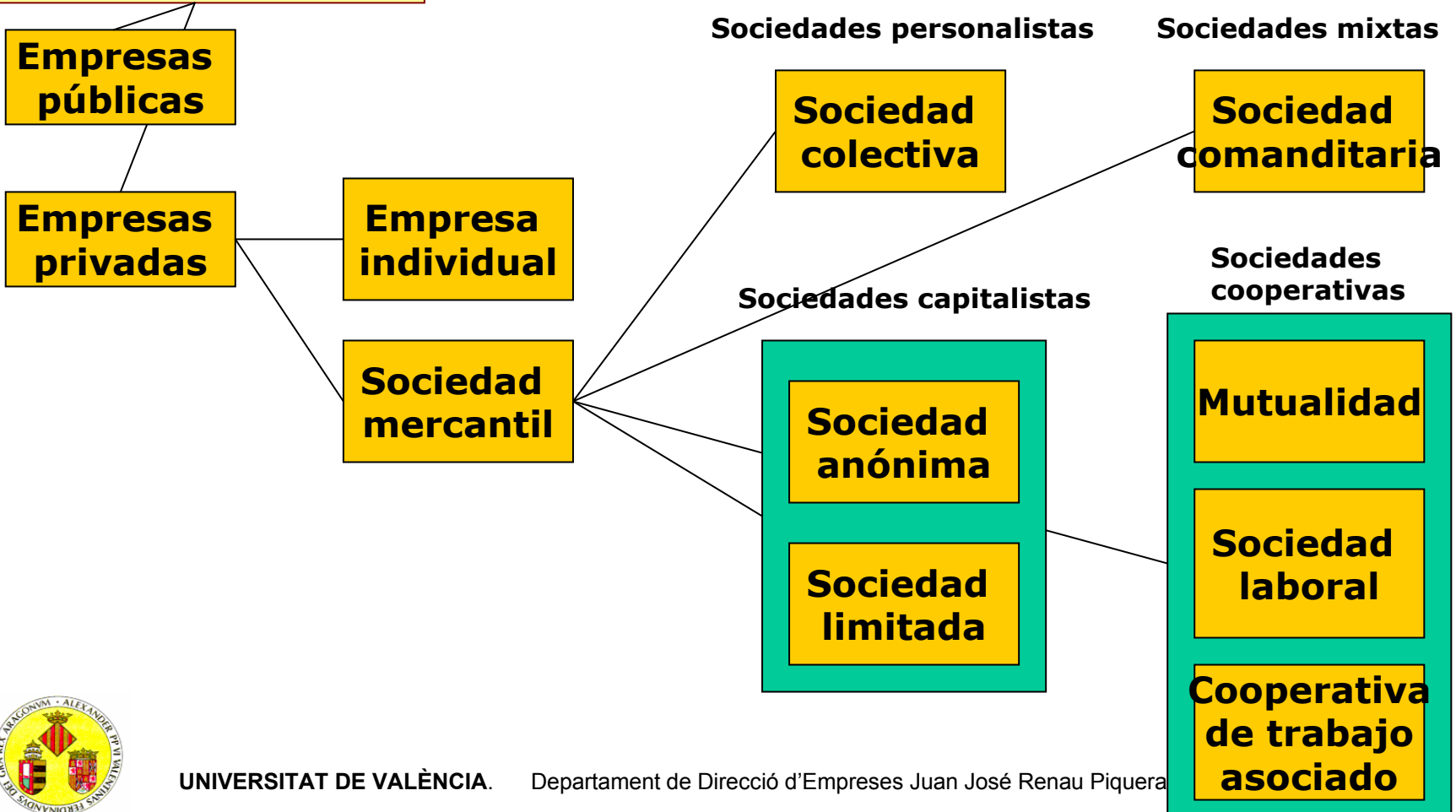
**Empresas asociadas:** Si una empresa (o empresas vinculadas) posee el 25% o más de capital o de los derechos de voto de otra (empresa participada), estos límites han de considerarse sobre los datos del conjunto de las posibles empresas asociadas (en proporción al porcentaje más elevado de la participación en el capital o los derechos de voto)

**Empresas vinculadas:** Si una empresa ejerce influencia vinculante en la gestión de otra, estos límites se calculan sobre el 100 % de los datos de las empresas que puedan estar directa o indirectamente vinculadas



# ***Tipos de empresa***

## Criterio jurídico



# Tema 1 PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

- Dé cinco ejemplos de empresas y otros cinco de organizaciones que no sean empresas, con las que tenga alguna relación personal (como miembro, simpatizante, cliente, trabajador, voluntario, etc.).
- Explique con sus propias palabras qué quiere decir que parte de los bienes económicos de la empresa sean recursos inmateriales. ¿Puede encontrar algún ejemplo de la realidad empresarial que constate este hecho?
- Compare una cafetería universitaria con una multinacional farmacéutica. ¿Cuáles son las diferencias más importantes en el planteamiento y actividades de los subsistemas funcionales de ambas empresas?
- ¿Qué mecanismo de control de los sistemas abiertos parece no tener muy en cuenta el propietario de una ferretería que afirma lo siguiente?: "Si un cliente me pide algo que no tengo, le digo que lo vaya a buscar a otro sitio, que yo no pienso conseguirse ni tenerlo nunca". ¿Cuál puede ser la consecuencia de esta actitud, desde un punto de vista de teoría de sistemas?
- ¿Es la empresa un sistema? Conteste con sus propias palabras y ejemplos las cuatro preguntas siguientes:
  - La empresa es un sistema abierto o cerrado?
  - ¿La empresa es un sistema social o un sistema técnico?
  - ¿La empresa es un sistema artificial o un sistema natural?
- Razone la veracidad o falsedad de las siguientes afirmaciones:
  - La construcción pertenece al sector primario porque trabaja distintos elementos obtenidos de la naturaleza, como cemento, ladrillos, etc.
  - Una sociedad anónima es una empresa pero una cooperativa es una organización no empresarial.
  - Según los tipos de empresas estudiados, una sociedad mercantil es siempre de mayor tamaño que una empresa individual.
  - Las organizaciones con ánimo de lucro de menos de 10 trabajadores no pueden oficialmente considerarse empresas.



# ***Management***

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

**-Comprende cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control**

**-Supone conseguir los objetivos de forma eficaz y eficiente**





## **Planificación**

**Definición de lo que la empresa quiere ser en el futuro; establecimiento de los objetivos y las acciones concretas para conseguirlos**

### **Etapas de la planificación:**

- Previsión**
- Fijación de objetivos**
- Establecimiento de planes**
- Programación**
- Elaboración de presupuestos**
- Elaboración de procedimientos y normas**

## **Organización**

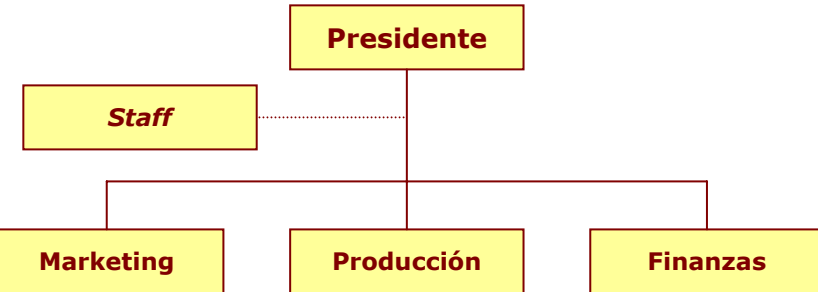
**Estructuración de las actividades y las relaciones entre los miembros de la empresa**

- Definición de la estructura formal de tareas y autoridad**
- Diseño de puestos de trabajo**
- Agrupación en unidades**
- Organigrama**



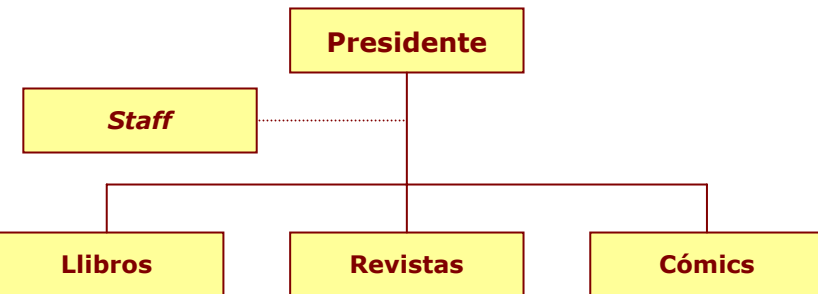
# **Organigrama: representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa**

## **Estructura funcional**



**La organización por funciones agrupa en cada departamento o unidad a aquellos miembros de la organización que se dedican a una misma actividad o conjunto de actividades que se denominan función**

## **Estructura por productos/ mercados**



**Reúne en cada unidad a todos aquellos que participan de la producción y comercialización de un producto o grupo de productos, a todos los que están en una determinada área geográfica o a todos los que tratan con un mismo tipo de clientes.**



## **Dirección**

**Consiste en guiar, liderar i motivar los recursos humanos, tanto individualmente como en grupo, para conseguir los objetivos**

- Resolver conflictos**
- Liderar procesos de cambio**
- Motivar los trabajadores**
- Crear una cultura y unos valores comunes**

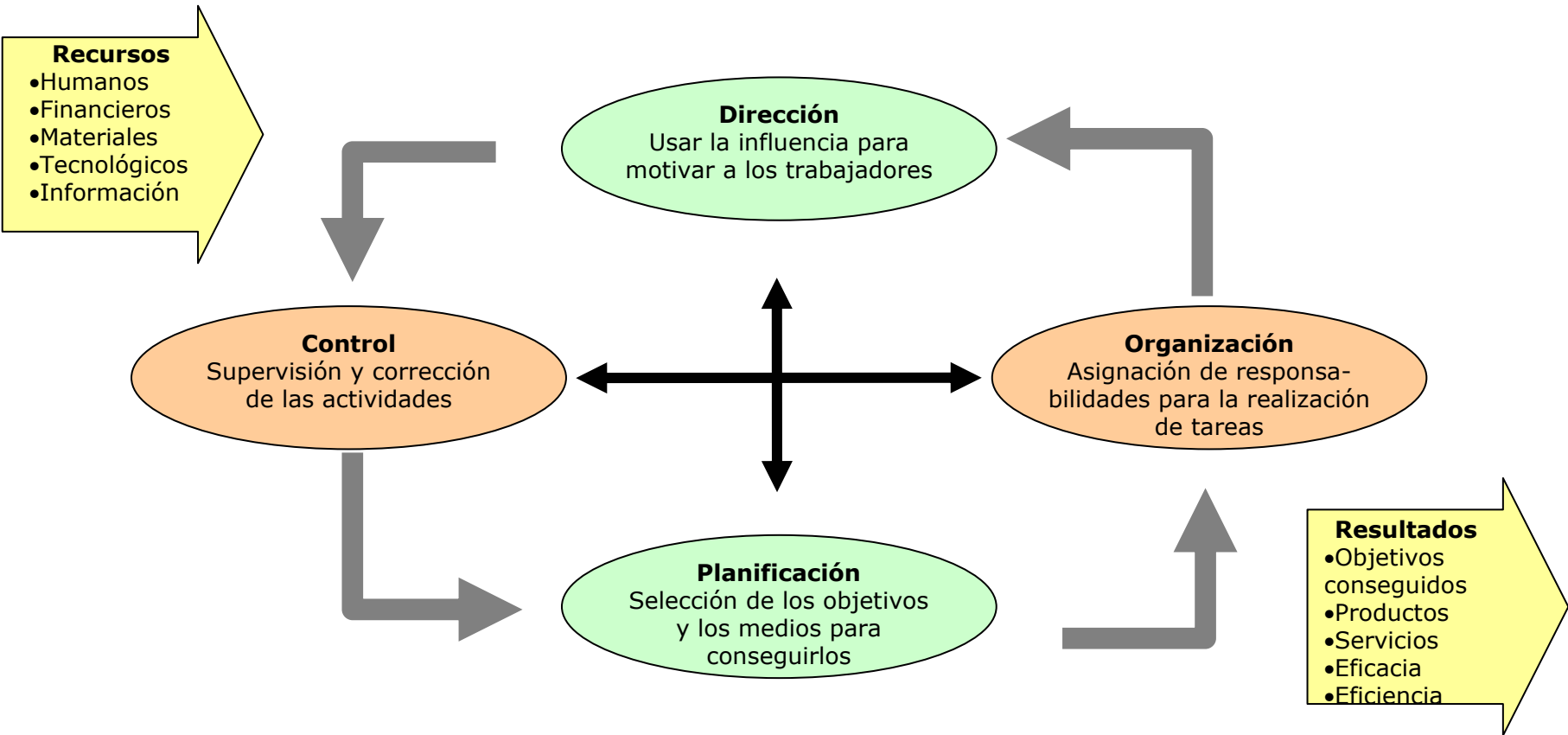
## **Control**

**Supervisión de las actividades de los trabajadores, determinar si la organización está en el camino de alcanzar los objetivos y hacer correcciones (si es necesario)**

- Medida y evaluación de los resultados**
- Mantenimiento de la actividad dentro de los límites permitidos**
- Aseguramiento del proceso hacia los objetivos**



# FUNCIONES DEL MANAGEMENT



## ***Performance***

**Grado en el que la organización consigue unos objetivos adecuados de forma eficiente i eficaz**

## **Eficacia**

**La eficacia organizativa es el grado en el que una organización consigue un objetivo propuesto. Mide si la organización ha tenido éxito en conseguir lo que se había propuesto**

## **Eficiencia**

**La eficiencia organizativa hace referencia a la cantidad de recursos utilizados para conseguir un objetivo organizativo**



# Roles directivos

## •Características de la tarea:

**Variedad, fragmentación y brevedad**

## •Contenidos de la tarea:

### **Roles informativos**

- Monitor
- Difusor
- Portavoz

### **Roles interpersonales**

- Cabeza visible
- Líder
- Enlace

### **Roles de decisión**

- Emprendedor
- Gestor de anomalías
- Asignador de recursos
- Negociador



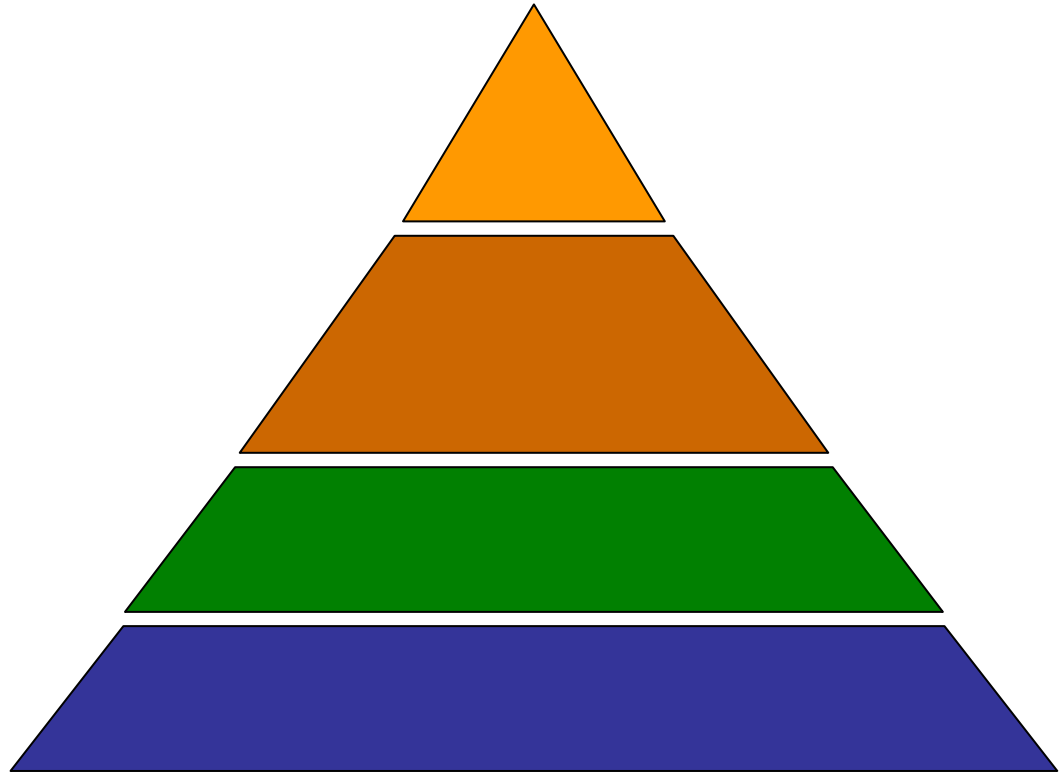
# Niveles directivos

**Alta dirección**

**Línea media**

**Primera línea**

**Operarios**



# Tipos de empresario

## Empresario riesgo (Knight)

- **Asume riesgo patrimonial y participa de la gestión de la empresa**

## Empresario innovador (Schumpeter)

- **Aplica invenciones a usos comerciales o industriales. Es capaz de identificar oportunidades y movilizar los recursos para explotarlas**

## La tecnoestructura (Galbraith)

- **Directivos profesionales que toman decisiones sin asumir riesgo patrimonial**





# Tema 1: PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

- ✓- El director general de una empresa española con intereses en Sudamérica había decidido cerrar su delegación en Argentina, ante la grave crisis del país. Si a esto añadimos la delicada situación de la delegación de Venezuela, se plantea reubicar al personal de ambas delegaciones en las de Brasil y Chile y, tras resolver esta primera crisis, buscar nuevas plazas en las que invertir y reorganizar el personal de todas las oficinas la zona. ¿Qué función o funciones del *management* está desempeñando el directivo en este caso?
- ✓- ¿Puede una empresa ser eficaz e ineficiente? ¿y viceversa?
- ✓- Un repartidor sale con su moto del almacén con 7 paquetes que debe repartir a lo largo de la mañana. Como sus compañeros, recibe una prima cuantos más paquetes reparta. Con un estilo de conducción bastante temerario consigue repartir 6 paquetes en media mañana. Se dirigía a entregar el séptimo para poder regresar al almacén a por más paquetes cuando al saltarse un semáforo chocó contra un coche sufriendo lesiones leves que le impidieron seguir trabajando. ¿Qué diría respecto de la eficacia y la eficiencia del trabajo realizado por el repartidor esa mañana?
- ✓- Relacione las habilidades que requiere el trabajo directivo con los niveles directivos, considerando el grado de importancia en cada nivel.
- ✓- El Sr. Frías, director de marketing de PALAU S.A., comunica a su equipo que, tras discutirlo con la alta dirección, ha obtenido autorización para implantar las nuevas ideas de promoción de productos que el equipo había sugerido, con una pequeña modificación que él mismo planteó cuando creyó que el proyecto podría peligrar. La nueva campaña se iniciará con una rueda de prensa, que el Sr. Frías dará a los principales medios de comunicación. Para asegurarse del esfuerzo del equipo en el éxito del proyecto, el vendedor que obtenga mejores niveles de venta tendrá una suculenta recompensa. ¿Qué roles identifica en la actividad de este directivo?
- ✓- ¿Sobre qué aspectos hace mayor énfasis cada una de las tres teorías del empresario explicadas?

