

TEMA 2

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

PLANIFICACIÓN

Proceso de definir los objetivos y valores de la empresa y diseñar las estrategias y acciones necesarias para lograrlos

- Fijar prioridades y plazos
- Diseñar políticas adecuadas
- Asignar tareas concretas
- Determinar la factibilidad y flexibilidad de las tareas asignadas

Fases de la planificación

- Características de la empresa y su entorno
- Objetivos estratégicos básicos
- Premisas de partida
- Evolución del entorno, del mercado y de la competencia
- Definición de planes de acción
- Alternativas existentes / adecuadas
- Acciones concretas y sistemas de control
- Asignación de tareas y recursos
- Supervisión y corrección

Análisis del entorno

Entorno genérico

- Geografía (infraestructuras)
- Economía (tipos, inflación, ciclos)
- Instituciones (políticas, sector público, subvenciones)
- Sociedad (renta, educación, hábitos, pautas)

Entorno específico

- Competidores (barreras de entrada)
- Productos sustitutivos
- Clientes y proveedores (fidelización, integración, costes transferencia)

Misión y visión

Funciones

- Fijar la propia identidad
- Guiar las acciones y motivar
- Transmitir valores que recaben apoyo

Características

- Claros y específicos
- Creíbles y realistas
- Medibles o al menos evaluables

Objetivos generales

Funciones

- Definir las principales líneas de acción
- Centrar la estrategia
- Transmitir confianza a los accionistas

Características

- A largo plazo
- Genéricos pero concretos
- Adaptados a las expectativas del entorno

Objetivos operacionales

Funciones

- Desarrollar los objetivos generales
- Servir a la estrategia
- Guiar las decisiones operativas

Características

- Ordenados por importancia y compatibilidad
- Asignables a áreas o divisiones concretas
- Con calendario, hitos y sistemas de control
- Dotados de medios y recursos concretos

ORGANIZACIÓN

Estructura que integra las actividades internas y responde a las demandas externas

Objetivos concretos

- Reparto de funciones, responsabilidades y decisiones
- Mecanismos de coordinación, comunicación, toma de decisiones y control
- Gestión de la información y del conocimiento

Objetivos globales

- Estrategia
- Integración en el entorno (social, cultural, regulatorio)
- Reflejar la cultura empresarial

Organización jerarquizada

Características

- Vertical, con dependencia única
- División del trabajo por funciones
- Regulación detallada
- Un responsable por objetivo / un supervisor por responsable

Ventajas e inconvenientes

- Especializada y muy operativa
- Estanca, con coordinación centralizada
- Efectividad decreciente con el aumento de tamaño

Organización divisional

Características

- Divisiones autónomas (producto, marca, zona)
- Autonomía de gestión
- Coordinación transversal mediante comités
- Responsabilidad y supervisión compartidas

Ventajas e inconvenientes

- Libera a la Dirección General y forma directivos
- Facilita el aumento de tamaño
- Duplica estructuras y aumenta gastos
- Complica la comunicación y la transparencia

Organización matricial

Características

- Gran autonomía y flexibilidad
- Núcleo central mínimo: filosofía común
- Sistemas de información compartidos
- Decisiones y responsabilidades repartidas
- Supervisión por cumplimiento de objetivos

Ventajas e inconvenientes

- Aprovecha capacidades y es muy adaptativa
- Exige formación y capacidad de colaboración
- Exige buena gestión organizativa y de RRHH
- Dificulta la programación y puede estresar

ACTIVIDAD PRODUCTIVA

Proceso de transformación de factores en productos generando valor

Metas de la gestión de la producción

- Optimizar los costes
- Mejorar la productividad
- Implantar procesos flexibles
- Implantar procesos rápidos
- Ofrecer un producto de calidad
- Prestar un servicio de calidad

Optimización de costes

Valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en su actividad

Formas de optimización

- Mejor uso de los recursos disponibles
- Mejorar los recursos disponibles

- La organización permite mejorar los costes variables
- La inversión permite mejorar tanto los costes fijos como los variables

Mejora de la productividad

Medida de la eficiencia del proceso de transformación de factores en productos

Formas de mejora

- Aumento de productos
- Disminución de factores
- Mayor aumento de productos que de factores

Como medirla

- Comparando la producción obtenida y los factores empleados en unidades monetarias del año base

ACTIVIDAD FINANCIERA

Gestión de los recursos financieros para maximizar el valor de la empresa y el beneficio

Funciones

- Disponer de recursos para la actividad empresarial
- Obtener estos recursos en las mejores condiciones de mercado
- Anticipar las necesidades futuras y los recursos necesarios
- Elegir los procedimientos para optimizar el flujo de cobros y pagos

Decisiones financieras

Decisiones financieras

- Dimensión y ritmo de crecimiento
- Elección de fuentes de financiación
- Elección de inversiones

Decisiones estratégicas

- Objetivo financiero
- Criterio de combinación de fuentes disponibles
- Criterio de valoración de inversiones

Decisiones de inversión. El activo

Factores necesarios para elaborar y vender productos y obtener una rentabilidad

Activo inmovilizado

- Base de la actividad de la empresa
- Ciclo largo: largo plazo y poca liquidez
- Terrenos, edificios, equipamiento, patentes

Activo circulante

- Necesario para el funcionamiento del activo fijo
- Ciclo corto: corto plazo y renovación constante
- Materiales, stock, mano de obra, tesorería

Decisiones de financiación. El pasivo

Recursos necesarios para afrontar las inversiones previstas, suma de los recursos propios y ajenos

Recursos a largo plazo

- Base de la financiación de la empresa
- Poco flexibles
- Capital, reservas, deuda a largo

Recursos a corto plazo

- Necesarios para cubrir los ciclos de caja
- Muy fluctuantes
- Deuda a corto plazo, recursos espontáneos

ACTIVIDAD COMERCIAL

- ▶ Marketing
- ▶ Política de productos y precios
- ▶ La distribución
- ▶ Promoción y publicidad

ACTIVIDAD COMERCIAL

Concepto de marketing

- ▶ Marketing (o comercialización) se puede definir como el conjunto de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancías o servicios del productor al consumidor o usuario.

ACTIVIDAD COMERCIAL

- ▶ Enfoque tradicional: centrado en el producto o servicio

Productos → Venta y promoción → Beneficios por volumen de ventas

- ▶ Enfoque del marketing: centrado en el cliente

Necesidades del cliente → Marketing → Beneficios por satisfacer al cliente

ACTIVIDAD COMERCIAL

Tipos de mercados y productos

▶ Mercados de consumo

- Productos de conveniencia o de oportunidad. Ej. : cesta de la compra
- Productos o bienes de compra. Ej. : trajes, calzado, muebles
- Bienes de especialidad. Ej.: coche, ordenador familiar.

▶ Mercados industriales

- Bienes de inversión/equipo
- Componentes
- Mantenimiento/repación
- Materiales de fabricación. Ej. : plásticos, acero.
- Materias primas

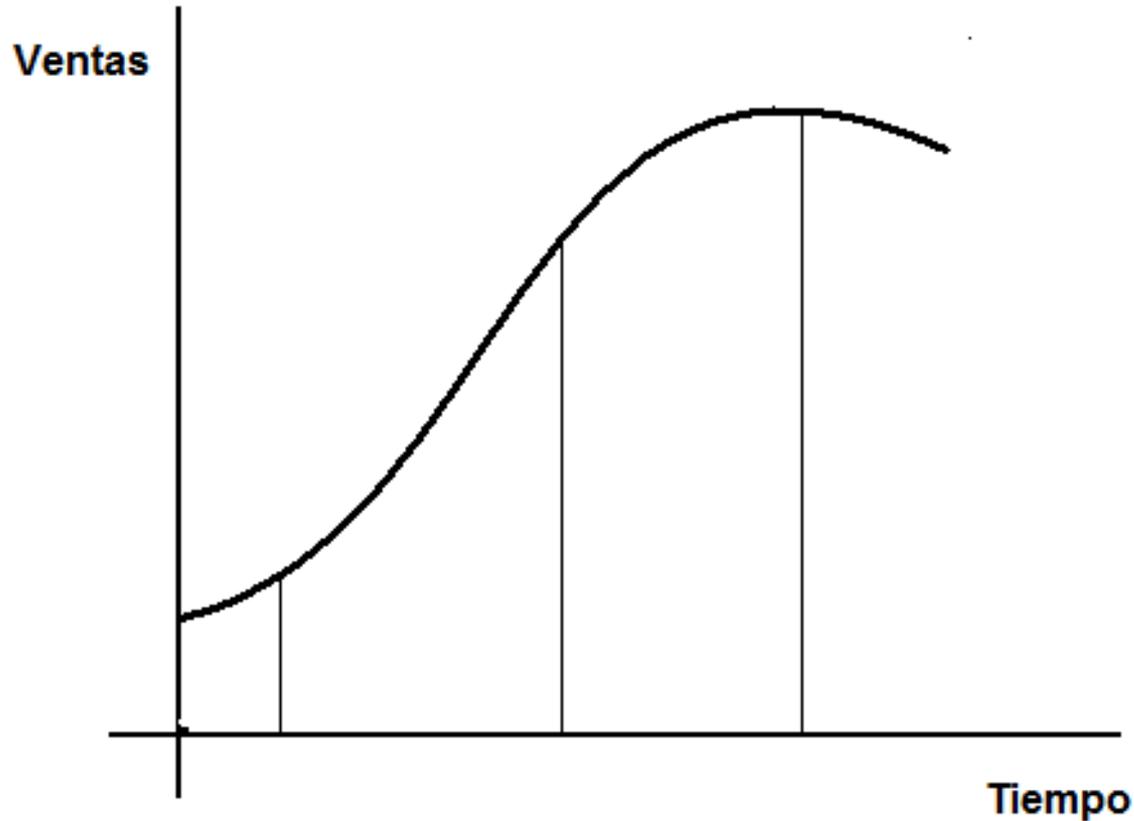
ACTIVIDAD COMERCIAL. POLÍTICA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Atributos del producto

- ▶ Rasgos funcionales
- ▶ Diferenciación
- ▶ Calidad
- ▶ Tamaño
- ▶ Envase y embalaje
- ▶ Marca

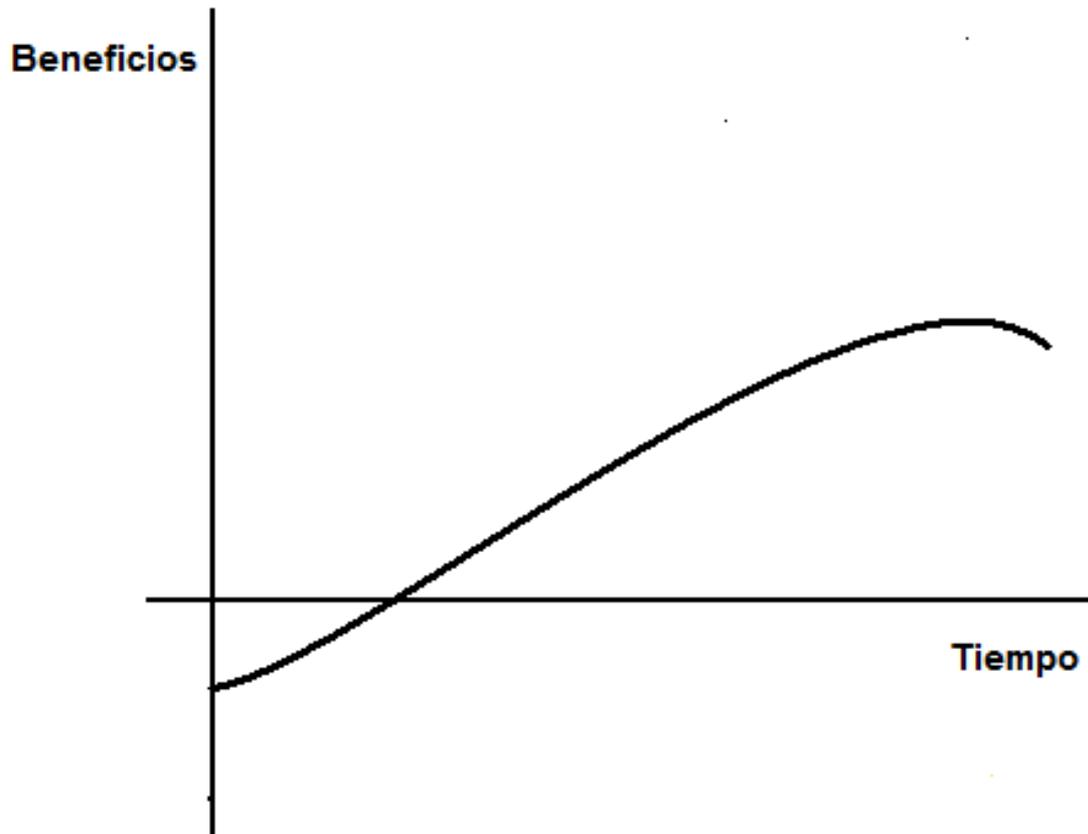
ACTIVIDAD COMERCIAL. POLÍTICA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Ciclo de vida del producto. Fases de nacimiento, crecimiento, madurez y vejez del producto.



ACTIVIDAD COMERCIAL. POLÍTICA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Ciclo de vida del producto. Beneficios en las distintas fases del producto.



ACTIVIDAD COMERCIAL. POLÍTICA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Política de precios y ciclo de vida del producto

- ▶ Recuperación de la inversión inicial
- ▶ Estrategia de penetración

ACTIVIDAD COMERCIAL. FUNCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en la fase de hacer llegar el producto o servicio al cliente, y consta a su vez de las siguientes subfunciones:

- ▶ Transporte
- ▶ Diversificación
- ▶ Almacenamiento
- ▶ Servicios adyacentes
- ▶ Financiación

ACTIVIDAD COMERCIAL. PROMOCIÓN/PUBLICIDAD

Venta personal	Publicidad
Dirigida al individuo	Audiencia masiva
Contacto directo	Impersonal
Trabaja en profundidad	Trabaja en extensión
Feedback directo	Feedback organizado
Nivel elevado de adaptabilidad	Menos adaptable
Costosa	Más barata por cada contacto