

PARTE I. Introducción a la Economía de la Empresa

PARTE II. El subsistema de dirección y administración

PARTE III. El subsistema productivo

PARTE IV. El subsistema comercial

PARTE V. El subsistema financiero

ÍNDICE

P
A
R
T
E

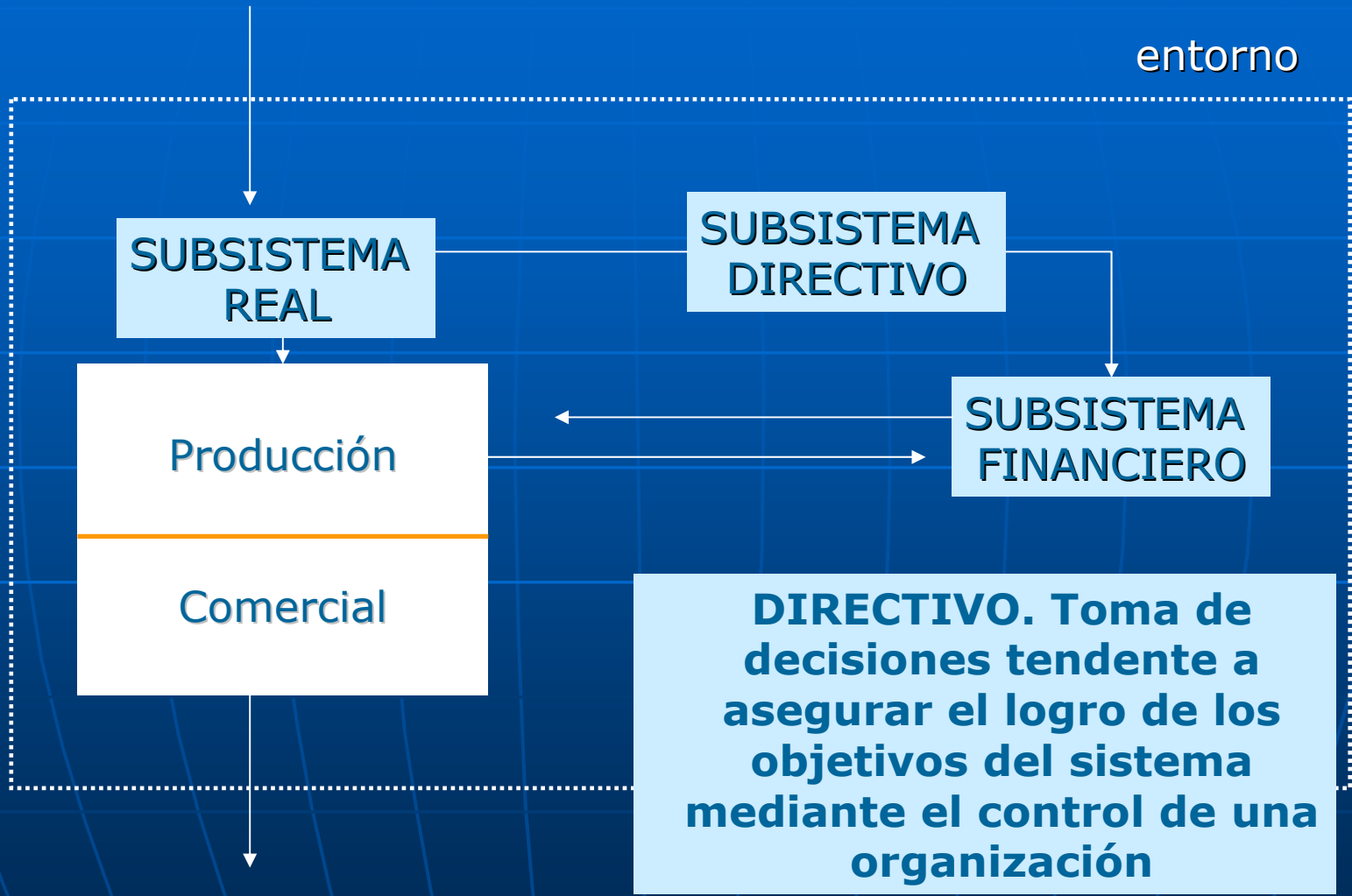
II

- 1 Las Funciones Directivas Clásicas: Planificación, Organización, Dirección de Recursos Humanos y Control
- 2 La Toma de Decisiones en la Empresa
 - 2.1 Principales Tipos de Decisiones
 - 2.2 Los Modelos de Toma de Decisiones
 - 2.3 Ambientes de Decisión: Certidumbre, Incertidumbre y Riesgo
- 3 Los Niveles Directivos
- 4 La Naturaleza del Trabajo Directivo
- 5 Los objetivos y la dirección

Introducción

P
A
R
T
E

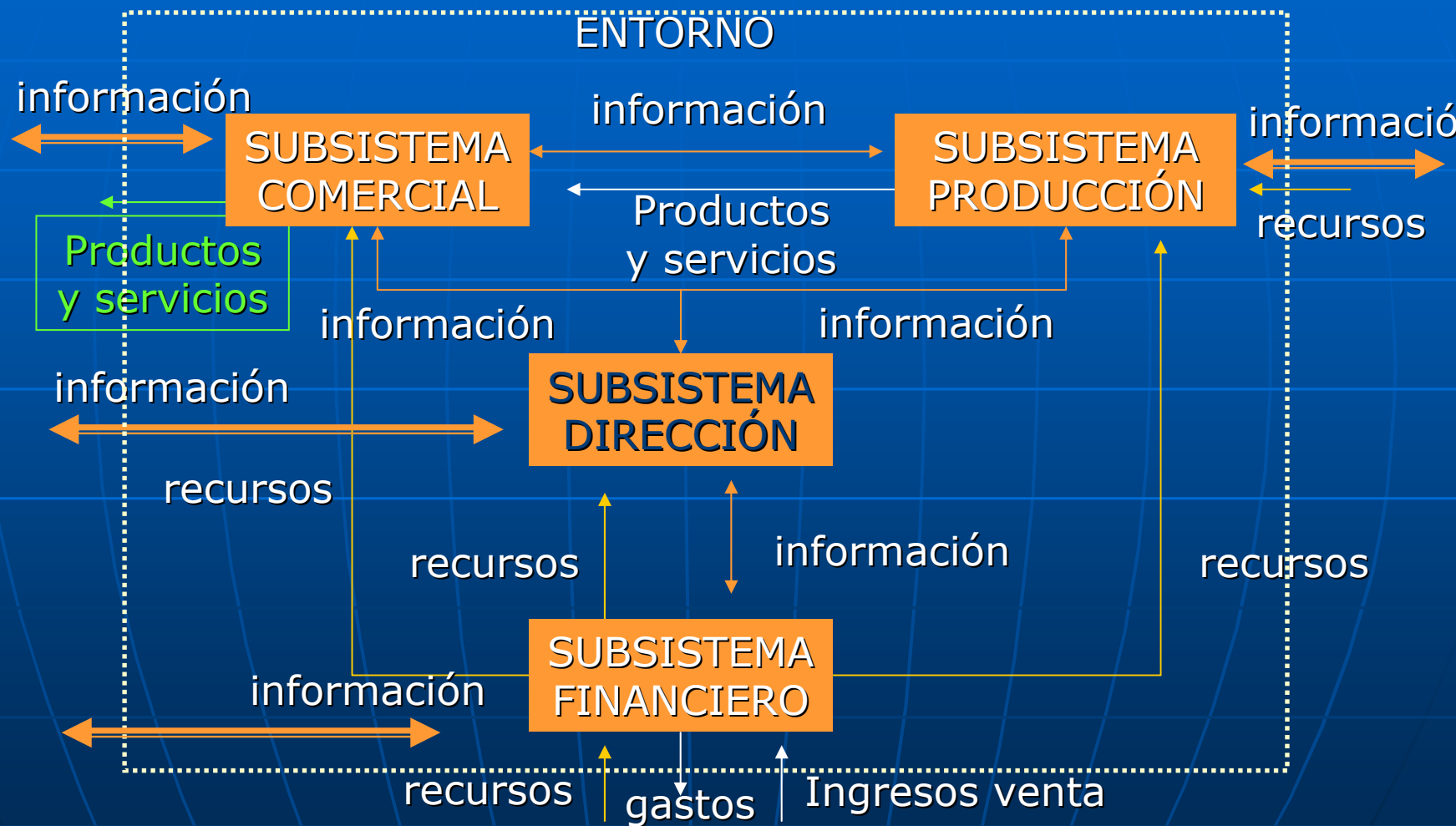
I
I



Introducción

P
A
R
T
E

II



1 Las funciones directivas clásicas

La dirección es esencial para toda actividad organizada con un propósito

1 Las funciones directivas clásicas

- **Asignar y coordinar recursos tangibles e intangibles**
- **Estimular la mejora continua**
- **Fomentar la generación de nuevos recursos**

1 Las funciones directivas clásicas

Actuación conjunta de las personas dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada e interacción para responder a los cambios (Drucker)

1 Las funciones directivas clásicas

Dirigir: conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de recursos disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, dirección y control

1 Las funciones directivas clásicas

Planificación: toma anticipada de decisiones

Organización: diseño de la estructura

Dirección de RR.HH.: integración de los individuos

Control: verificar el comportamiento de la empresa

1 Las funciones directivas clásicas

P
A
R
T
E

I
I



1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

- **Decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios para alcanzarlo**
- **Comprometer los recursos de la empresa con un propósito determinado, ayudando a reducir la incertidumbre del entorno**

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

Planes: recogen los medios necesarios para alcanzar los objetivos fijados en la planificación

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

- **Objetivos**
- **Políticas**
- **Procedimientos**
- **Reglas**
- **Presupuestos**

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

Tipos planes:

- Temporalidad: l/p, m/p, c/p
- Nivel: estratégicos, tácticos, operativos
- Frecuencia uso: permanentes, únicos
- Áreas funcionales

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **Determina la misión de la organización**
- **Analiza fortalezas y debilidades del entorno**
- **Fija objetivos a largo plazo**
- **Desarrolla estrategias para la implantación**

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **Misión: propósito de la empresa**
 - Define el negocio
 - Aspiración de lo que la empresa quiere ser en el presente

- **Visión: destino. Lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro**
- **Propósito: posición competitiva futura deseada**
- **Objetivos: expresión concreta de la misión (c/p: metas)**

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

AVE

Misión: proporcionar un servicio integral de transporte, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes y el conjunto de personas que trabajan en el AVE para alcanzar la rentabilidad. El liderazgo en el mercado y la estima social

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

BBVA

Misión: Ofrecer una permanente y atractiva rentabilidad a nuestros accionistas, a través de una constante orientación a resultados. Mantener un alto nivel de solvencia, que garantice el cumplimiento de nuestros compromisos

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DISNEYLAND

Visión: ser el lugar más feliz de la tierra

MacDonald´s:

Visión: ser el mejor restaurante de comida rápida del mundo

1 Las funciones directivas clásicas: **PLANIFICACIÓN**

- Reconocer problemas actuales y futuros
- Selección de los objetivos del plan
- Identificación y creación de alternativas
- Evaluación de las alternativas
- Selección de una alternativa
- Seguimiento del plan

1 Las funciones directivas clásicas: **ORGANIZACIÓN**

P
A
R
T
E

I
I



1 Las funciones directivas clásicas: **ORGANIZACIÓN**

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades

1 Las funciones directivas clásicas: **ORGANIZACIÓN**

- Diseña la estructura organizativa
- Establece líneas de autoridad y responsabilidad
- Crea canales de comunicación
- Establece procedimientos para alcanzar objetivos

1 Las funciones directivas clásicas: **DIRECCIÓN RRHH**

P
A
R
T
E

I
I



1 Las funciones directivas clásicas: **DIRECCIÓN RRHH**

- Integra a los individuos dentro del organigrama
- Consigue orientar su comportamiento hacia la consecución de objetivos de la organización (motivación, liderazgo y comunicación)
- Prácticas de gestión de recursos humanos: Reclutamiento, Selección y Orientación, Formación y Perfeccionamiento, Carrera, Evaluación y Retribución

1 Las funciones directivas clásicas: **CONTROL**

P
A
R
T
E

I
I



1 Las funciones directivas clásicas: **CONTROL**

Función complemento de la planificación que verifica el comportamiento de la empresa dentro de los límites prefijados para adoptar posibles medidas correctivas



P
A
R
T
E

II

1 Las funciones directivas clásicas: **CONTROL**

- Fija estándares de resultado
- Mide resultados reales
- Compara (estándares y reales)
- Determina razones de las diferencias
- Toma medidas oportunas

1 Las funciones directivas clásicas: **CONTROL**

- Claridad y simplicidad
- Adaptabilidad
- Eficacia y eficiencia
- Continuidad
- Seguridad y objetividad
- Adecuación y aceptación de los miembros
- Oportunidad
- Enfoque puntos estratégicos

1 Las funciones directivas clásicas: **CONTROL**

PROBLEMAS:

- **Coste**
- **Represiva**
- **Confunde objetivos**
- **Falseamiento de información**

1 Las funciones directivas clásicas: **CONTROL**

TIPOS:

- **Sujeto controlado:**
 - Altos directivos, nivel medio, nivel operativo
- **Ámbito de control:**
 - Toda la empresa, departamento, individuo
- **Momento control:**
 - Reactivo, proactivo, interactivo
- **Periodicidad:**
 - Periódico, ocasional

1 Las funciones directivas clásicas: **CONTROL**

CONTROL DE GESTIÓN

Control global de la empresa, periódico y cuantitativo que proporciona información de los puntos estratégicos de los subsistemas de la empresa

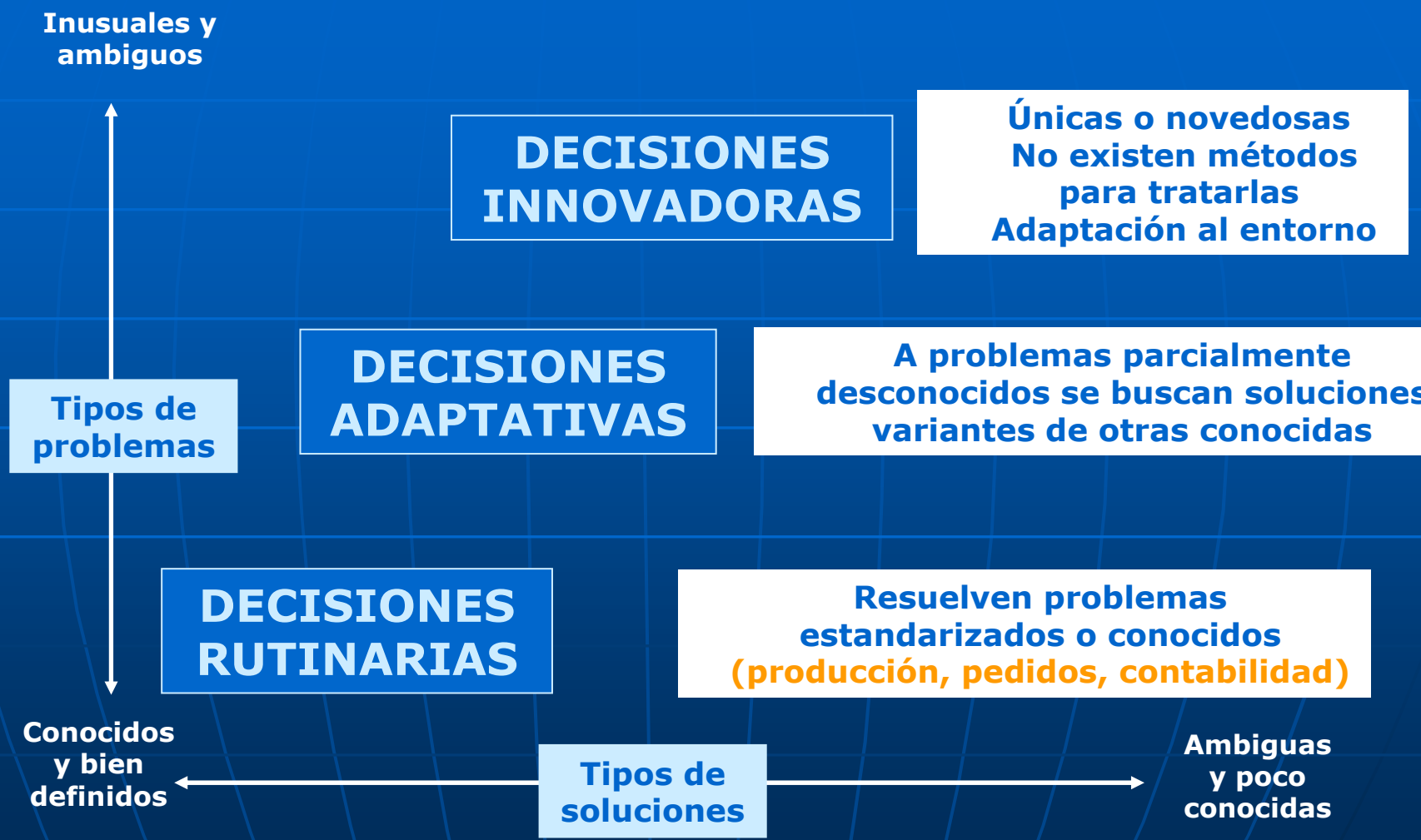
2 La toma de decisiones en la empresa

Decidir es el proceso clave de la función directiva que supone identificar los problemas y buscar las alternativas para su solución

2 La toma de decisiones en la empresa: TIPOS DE DECISIONES

P
A
R
T
E

II



2 La toma de decisiones en la empresa: **MODELOS**

☀ Modelos objetivos y subjetivos

- No existen métodos formales y deben basarse en la intuición

☀ Modelo analíticos y de simulación

- Analíticos: han de ser resueltos, son aquéllos que sirven para obtener soluciones. Ej: modelos de optimización
- Simulación: distintas alternativas de actuación. Permiten obtener información sobre los efectos de las posibles decisiones

2 La toma de decisiones en la empresa: **MODELOS**

- ☀ Modelos estáticos (no utilizan la variable tiempo) y dinámicos (utilizan la variable tiempo)
- ☀ Modelos deterministas (certeza de la realidad) y probabilísticos (algunos datos se conocen en términos de probabilidades)

2 La toma de decisiones en la empresa

Ambientes de decisión:

- ✦ **Certeza:** el decisor conoce con seguridad los estados de la naturaleza que van a presentarse
- ✦ **Incertidumbre:** el decisor conoce con probabilidades los estados de la naturaleza que van a presentarse
- ✦ **Riesgo:** el decisor no conoce con seguridad los estados de la naturaleza que van a presentarse

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

▪ Criterio de Laplace

Si no se conocen las probabilidades de ocurrencia se supone que uno no tiene más probabilidad que otro

Media de los resultados que pueden derivarse de cada estado

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

▪ Criterio de Laplace

	S1	S2	S3	\bar{e}
E1	60	50	40	50
E2	10	40	70	40

 **Favorable**

 **Desfavorable**

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- **Criterio optimista**

El estado que se va a presentar siempre es el más favorable

Maxi-max (favorables)

Mini-min (desfavorables)

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

▪ Criterio optimista

	S1	S2	S3
E1	60	50	40
E2	10	40	70

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- Criterio optimista (maxi-max)

	S1	S2	S3
E1	60	50	40
E2	10	40	70

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- Criterio optimista (mini-min)

	S1	S2	S3
E1	60	50	40
E2	10	40	70

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- **Criterio pesimista o criterio de Wald**

El estado que se va a presentar siempre es el más desfavorable

Maxi-min

Mini-max

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- **Criterio pesimista o criterio de Wald**

	S1	S2	S3
E1	60	50	40
E2	10	40	70

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE


- Criterio pesimista o criterio de Wald (maxi-min)

	S1	S2	S3
E1	60	50	40
E2	10	40	70

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- Criterio pesimista o criterio de Wald (mini-max)

	S1	S2	S3
E1	 60	50	40
E2	10	40	70

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- **Criterio de optimismo parcial de Hurwicz**

- ★ **Coeficiente de optimismo: α**
(ponderación mejor resultado)

- ★ **Coeficiente de pesimismo: $1 - \alpha$**
(ponderación peor resultado)

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- **Criterio de optimismo parcial de Hurwicz**

- ★ **Coeficiente de optimismo: $\alpha = 1$**

- (criterio optimista)**

- ★ **Coeficiente de pesimismo = 1**

- (criterio pesimista)**

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- Criterio de optimismo parcial de Hurwicz

	S1	S2	S3
E1	60	50	40
E2	10	40	70

$$60 \times \alpha + 40 \times (1 - \alpha)$$

$$70 \times \alpha + 10 \times (1 - \alpha)$$

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- **Criterio del mínimo pesar, de Savage**

Matriz de pesares. Lo siguen quienes tienen aversión a arrepentirse por equivocarse

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

- Criterio del mínimo pesar, de Savage

	S1	S2	S3
E1	60	50	40
E2	10	40	70

	S1	S2	S3
E1	0	0	30
E2	50	10	0

2 La toma de decisiones en la empresa

SITUACIÓN DE RIESGO

▪ **Árboles de decisión**

Representación del problema decisional donde se reflejan las alternativas (decisiones no únicas y condicionadas), la probabilidad de ocurrencia y los resultados asociados



P
A
R
T
E

II

3 Los niveles directivos

**El trabajo directivo se ha especializado:
aparecen diferentes puestos directivos
cuya función es coordinar a otras
personas**

Dos formas de clasificar a los directivos

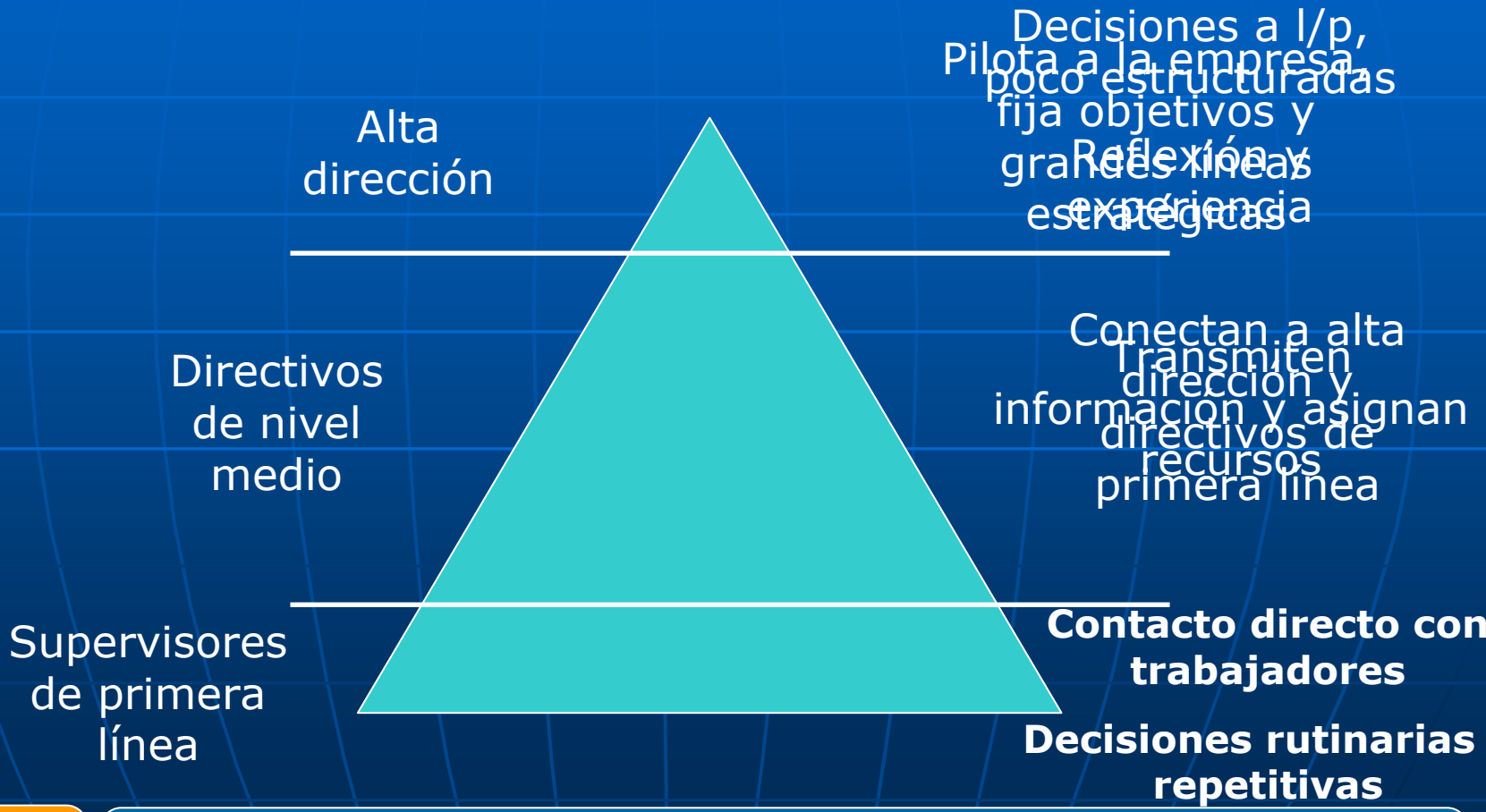
- 1. Según el nivel en el que se encuentren**
- 2. Según la amplitud de la actividad que realice**

3 Los niveles directivos

1. Según el nivel en el que se encuentren

P
A
R
T
E

II

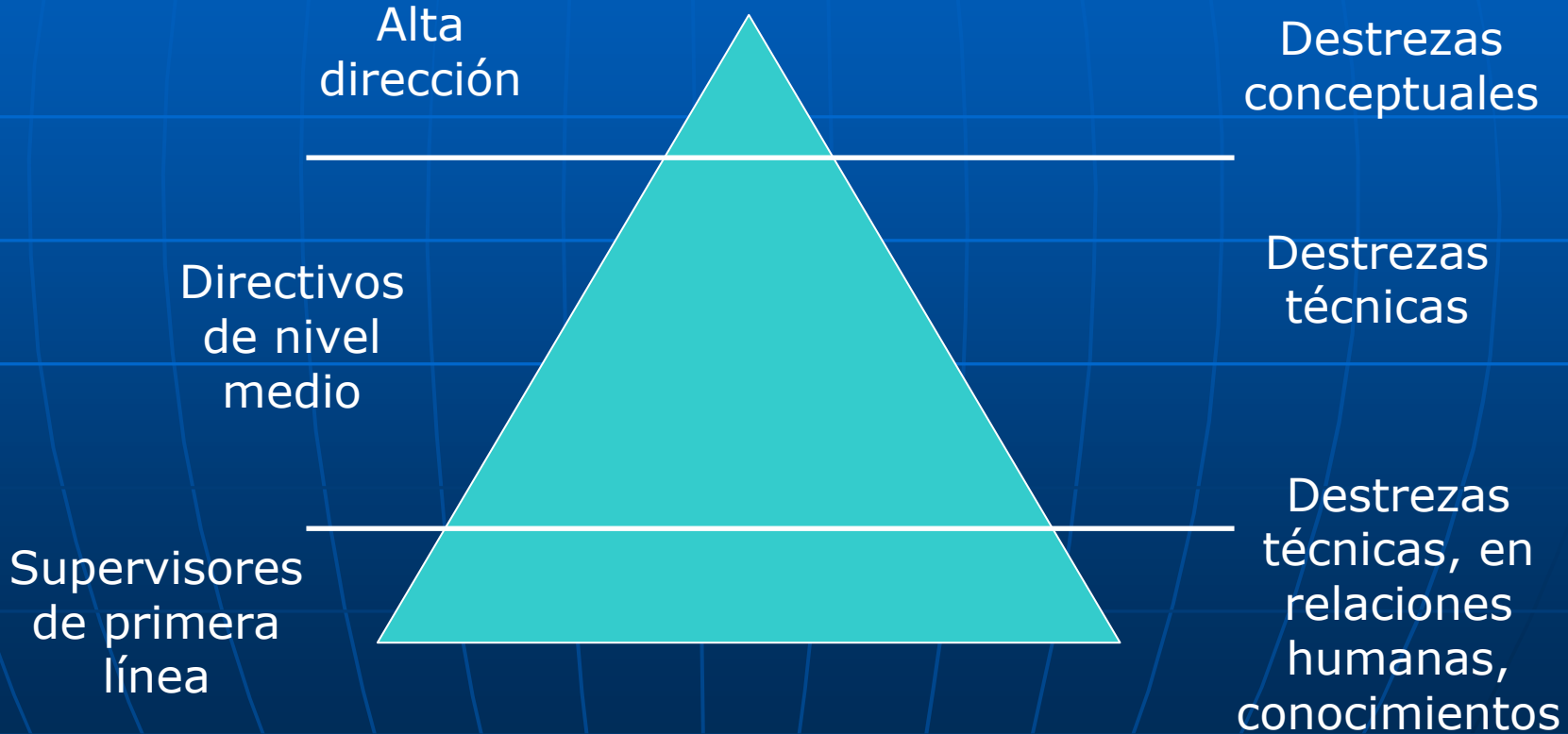


3 Los niveles directivos

1. Según el nivel en el que se encuentren

P
A
R
T
E

II



3 Los niveles directivos

2. Según la amplitud de la actividad que realice el directivo:

- Directivos funcionales: al frente de una unidad especializada de tipo funcional
- Directivos de carácter general: se ocupan de dirigir una unidad completa, donde trabajan especialistas de distintas áreas

4 La naturaleza del trabajo directivo

P
A
R
T
E

I
I

10 Roles de Mintzberg

Autoridad formal y status

Papeles
interpersonales

Relativos al puesto y
autoridad formal y estatus

Papeles
informativos

Relativos al manejo de
información

Papeles
decisorios

Relativos a la toma de
decisiones

4 La naturaleza del trabajo directivo

Papeles interpersonales

- **Cabeza Visible:** símbolo que representa a la organización (actividades legales, de protocolo, sociales)
- **Líder:** conseguir de sus subordinados el comportamiento deseado (cultura)
- **Enlace:** número de relaciones que mantiene un directivo con individuos y grupos externos (enlace con el entorno para intercambiar favores e información)

4 La naturaleza del trabajo directivo

Papeles Informativos

- **Monitor:** busca y recibe información para mejorar sus conocimientos del medio y la organización
- **Difusor:** disemina la información a toda la empresa
- **Portavoz:** transmisor de la información en distintos niveles

4 La naturaleza del trabajo directivo

Papeles Decisorios

- **Como empresario: es el iniciador y estimulador del cambio (busca oportunidades y las impulsa)**
- **Como gestor de anomalías: resuelve los problemas imprevistos**
- **Asignador de recursos: para hacer realidad estrategias**
- **Negociador: representa a la organización en las negociaciones**

5 Los objetivos y la dirección

EMPRESA

Sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación, humanos y comerciales para obtener sus fines

5 Los objetivos y la dirección

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESAS

- Toda empresa tiene objetivos y fines que son la razón de su existencia
- La empresa es un conjunto de factores (producción, comerciales, financieros)
- Los factores están coordinados
- La empresa es un sistema

5 Los objetivos y la dirección

Objetivo

A dónde se dirigen nuestras acciones

5 Los objetivos y la dirección

La Teoría Económica Tradicional:

Empresa como unidad elemental de análisis que transforma un conjunto de inputs en un conjunto de outputs

LIMITACIONES

5 Los objetivos y la dirección

BENEFICIO

Existe dificultad para definirlo y cuantificarlo (estimación)

¿Beneficio total, tasa de beneficio?

¿Durante qué periodo de tiempo?

¿Antes o después de impuestos?

¿A c/p o l/p?

Concepto contable (muchos criterios de valoración)

Beneficio contable vs. económico

5 Los objetivos y la dirección

MAXIMIZACIÓN

Concepto ambiguo

Es más acorde con la realidad
obtener un nivel satisfactorio de
beneficios

5 Los objetivos y la dirección

LA DIRECCIÓN Y LOS OBJETIVOS

Teoría de agencia

Trata de resolver el conflicto entre accionista y directivo ante la falta de visibilidad del esfuerzo del directivo que le confiere discrecionalidad para conseguir sus objetivos y evitar el control

5 Los objetivos y la dirección

LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN ANTE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de la empresa no son los del directivo

La conducta empresarial viene motivada por la consecución de múltiples objetivos en ocasiones conflictivos entre sí

Hay que tener en cuenta otros grupos de participantes

5 Los objetivos y la dirección

LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN ANTE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

P
A
R
T
E

I
I

Los objetivos de la empresa son resultado del ajuste entre los grupos participantes en ésta (coalición de individuos) y de la dinámica interna de la empresa: procesos de negociación y ajustes sucesivos entre grupos participantes y empresa

5 Los objetivos y la dirección

Inditex

Responsabilidad corporativa:

- Económica
- Medioambiental
- Social: códigos de conducta interno, de fabricantes y talleres externos, prácticas responsables

5 Los objetivos y la dirección

Valor Empresa = Capacidad para
generar rentas = Rentabilidad

**Rentabilidad: objetivo que
orienta la gestión
empresarial. Indicador de la
creación de valor y
generación de riqueza**

5 Los objetivos y la dirección

INDICADORES DE CREACIÓN DE VALOR

Rentabilidad Económica

Rentabilidad que obtiene por sus activos o inversiones

5 Los objetivos y la dirección

INDICADORES DE CREACIÓN DE VALOR

Rentabilidad Económica

Excedente bruto de explotación que se deriva de las inversiones materializadas en activo, con independencia de su financiación

$$RE = BAIT/AT$$

5 Los objetivos y la dirección

$$RE = BAIT/AT$$

$$RE = \underbrace{V/AT}_{\text{Eficiencia en el uso de activos (ROT)}} * \underbrace{BAIT/V}_{\text{Margen económico de ventas (ROS)}}$$

Eficiencia
en el uso
de
activos
(ROT)

Margen
económico
de ventas
(ROS)

5 Los objetivos y la dirección

P
A
R
T
E

II

Eficiencia
en el uso
de
activos

(ROT)



Volumen de
ventas por cada
u.m. invertida
en activo

$$\text{ROT} = V/AT$$

5 Los objetivos y la dirección

Margen
económico
de ventas
(ROS)



Beneficio bruto
obtenido por
cada u.m.
ingresada por
las ventas

$$\text{ROS} = \text{BAIT}/V = (P - C) * Q - \text{CF} / P * Q$$

5 Los objetivos y la dirección

$$P = 1,2$$

$$Q = 8.000$$

$$\text{Consumo ventas} = 2.000$$

$$\text{Préstamos l/p} = 1.000$$

$$\text{Interés} = 7\%$$

$$\text{Impuesto} = 35\%$$

$$\text{Activo total} = 10.000$$

$$\text{Pasivo total} = 4.500$$

$$\text{Capitales propios} = 3.000$$

5 Los objetivos y la dirección

Beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) = 7.600

$$RE = 7.600/10.000 = 0.76$$

76%

5 Los objetivos y la dirección

INDICADORES DE CREACIÓN DE VALOR

Rentabilidad Financiera

Renta que corresponde a las propietarios de la empresa por los capitales aportados

$$RF = BN/FP$$

5 Los objetivos y la dirección

$$RF = BN/FP = BAIT - I - \text{Imppto}/P-D$$

$$RF = V/AT * BAIT/V * BAT/BAIT * AT/FP * BN/BAT$$

Rentabilidad
económica

Apalancamiento
financiero

Impuesto

5 Los objetivos y la dirección

Ingresos por venta = $1,2 * 8.000 = 9.600$

Gastos explotación = 2.000

Beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) = 7.600

Interés (préstamos) = 70

Beneficio antes de impuestos (BAT) = 7530

Impuesto = 35%

Beneficio neto (BN) = 4894,5

RF = $4894,5 / 3.000 = 1.6315$

RESUMEN Y CONCLUSIONES

- ★ Las funciones directivas incluyen la planificación, la organización, la dirección de RRHH y el control
- ★ El subsistema de dirección es el conjunto de funciones y actividades que determinan la toma de decisiones en la empresa
- ★ La toma de decisiones es un proceso racional para el logro de objetivos
- ★ Existen cuatro situaciones en la toma de decisiones en función del conocimiento del entorno, la estimación de los resultados
- ★ Existen distintos niveles de dirección con distintas funciones y habilidades

BIBLIOGRAFÍA

- ★ CUERVO, A. (director) (2001): Introducción a la Administración de Empresas. 4ª Edición. Civitas. Madrid. Tema 7 y 8, pp. 189-213 y 215-246.
- ★ DÍEZ, E.; GALÁN, J.L.; MARTÍN, E. (1996): Introducción a la Economía de la Empresa II. Pirámide. Madrid. Temas 5-9, pp. 135-145.
- ★ PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002). Introducción a la administración de empresas. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid. Capítulos 2, 6 y 7, pp. 21-36, 83-114.

CASOS

- HERNÁNDEZ ORTIZ, M.J. (coord) (2000) Casos prácticos de administración y organización de empresas. Pirámide. Madrid. "José dirige su empresa", pp.15-22.
- LUQUE, M.A.; BUENO, Y.; SANTOS, B. (2001): Curso práctico de Economía de la Empresa. Pirámide. Madrid. "La filosofía de Hewlett-Packard", pp. 239-241.

LECTURAS

- HERNÁNDEZ ORTIZ, M.J. (coord) (2000) Casos prácticos de administración y organización de empresas. Pirámide. Madrid. "Los maestros del management", pp.39-43.
- MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. (2002). "Tres modelos para mejorar la toma de decisiones". Harvard Deusto Business review, 111, pp. 46-52.

EJERCICIOS

- Selección por parte del alumno de un producto para describir su misión, visión y objetivos estratégicos
- BARROSO, C. (1996): Casos y cuestiones de economía de la empresa. Pirámide. Madrid. Preguntas tipo test y ejercicios.
- CUERVO, A. (director) (2001): Introducción a la Administración de Empresas. 4ª Edición. Civitas. Madrid. Tema 7, Cuestiones 4, 5 y 6, p. 213.
- DÍAZ GARRIDO, E.; GARCÍA MUIÑA, F.E.; MORA, E.M.; REYES, L. E. (2002): Ejercicios y Casos Prácticos de Organización y Métodos de Trabajo. Civitas. Madrid. Ejercicio 5, p. 38.
- LUQUE, M.A.; BUENO, Y.; SANTOS, B. (2001): Curso práctico de Economía de la Empresa. Pirámide. Madrid. Preguntas tipo test y problemas.
- MADRID, M.F.; LÓPEZ, J.A. (1993). Supuestos de economía de la empresa. Pirámide. Madrid. Problemas.
- MARTÍN, E.; GALÁN, J.L; BARROSO, C.; COSSÍO, F. J. (1996): Problemas de Economía de la Empresa. Pirámide. Madrid.
- RODRIGO, C.; NOGUERAS, M.T. (1999): Prácticas de Administración y Dirección de Empresas. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. Capítulos 14 y 19, pp. 133-143 y 179-188.