



COLECCIÓN APUNTES UNIVERSITARIOS

FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

GRADO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS 6 Créditos

GRADO FINANZAS Y CONTABILIDAD 6 Créditos

GRADO ECONOMÍA 6 Créditos

DOBLE GRADO ADE - DERECHO 6 Créditos

Pillatoner
Tot en cartutxos de tinta i toners per a impresora

Pillaapuntes
Venda d'apuntes universitaris i consumibles informàtics

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de la editorial.

Edita e imprime: PILLATONER SL

Autor: Irene Sorribes Pastor

C/ Ramón Llull, 45 bajo – 46021 – Valencia

Teléfono: 96 304 57 13

E-mail: pillatoner@yahoo.es

Fecha edición: Abril 2014

Prólogo

Pillatoner SL, es una empresa dedicada a la edición y venta de apuntes para universitarios. Somos una empresa joven que tiene por objetivo lograr dotar al estudiante universitario de un material de apoyo adicional a los ya existentes (manuales, asistencia a clase, material de reprografía, etc.)

Es por ello que recopilamos los apuntes de aquellos alumnos que asisten regularmente a clase, que completan sus apuntes con manuales, así como con conocimientos previos. Ofrecemos al estudiante, un resumen de lo más imprescindible de cada asignatura, con el fin de que sirva de material adicional (adicional porque sin conocimientos previos, difícilmente valdrá de algo esta compilación de apuntes), a los métodos ya existentes.

Esperemos que con esta colección, la vida universitaria se haga al estudiante más corta y fructífera. Suerte y a estudiar, que es el único método conocido (exceptuando las chuletas), de aprobar la carrera.

Temario

FUNDAMENTOS SOBRE LA EMPRESA

Tema 1. El empresario, el directivo y el gobierno de la empresa

- Concepto de propiedad y dirección: empresario y directivo
- La dirección: roles y niveles
- El gobierno de la empresa

Tema 2. La empresa y la dirección de empresas

- Empresa: concepto y elementos
- El sistema empresa
- La dirección de empresas
- Tipos de empresas

Tema 3. El entorno de la empresa

- Entorno general
- Entorno competitivo
- Tipos de entorno
- La responsabilidad social de la empresa

Tema 4. La evolución de la empresa

- La creación de empresas
- Modos de crecimiento
- Dirección de crecimiento
- La internalización

DIRECCIÓN Y SUBSISTEMAS FUNCIONALES

Tema 5. Subsistema de dirección

- La dirección y la toma de decisiones
- Tipos de decisiones
- Funciones de la dirección: La planificación y el control
- Funciones de la dirección: La organización

Tema 6. Subsistemas funcionales I

- La función de producción
- La función comercial
- La función financiera

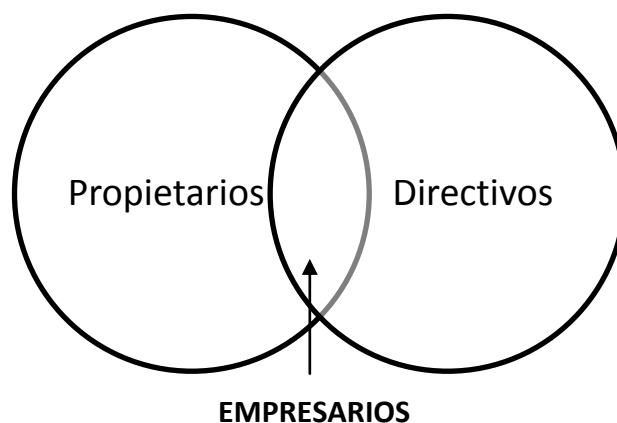
Tema 7. Subsistemas funcionales II

- La función de recursos humanos
- La función de I+D
- La función de aprovisionamiento y logística

TEMA 1. EL EMPRESARIO, EL DIRECTIVO Y EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

1. CONCEPTO DE PROPIEDAD Y DIRECCIÓN: EMPRESARIO Y DIRECTIVO

- **Propiedad;** persona o personas que poseen la titularidad de la empresa. Los propietarios pueden dirigir personalmente la empresa o bien contratar a personas que lo hagan a su nombre.
- **Dirección;** la dirección de la empresa la ejercen personas con autoridad para:
 - o Fijar objetivos y tomar decisiones oportunas para que éstas se cumplan
 - o Dirigir y coordinar el trabajo de otras personas.
- **Empresario;** cuando los propietarios ejercen la dirección y gestión de la empresa. Si el propietario delega las tareas de dirección en una o mas personas, entonces se le llama inversor.



- En las grandes empresas para poder tomar decisiones con rapidez y eficiencia la dirección tiene que ser ejercida por un número reducido de personas, todos los propietarios no pueden ser directivos

Grandes empresas--- separación entre **propiedad** y **control**(Posibilidad de conflicto de intereses entre propietarios y directivos)

- **Gobierno de la empresa:** conjunto de mecanismos implantados con el fin de asegurar el comportamiento leal y honesto de los directivos a favor de los propietarios. Personas encargadas de supervisar el comportamiento de los directivos.

Empresario: enfoques y concepto

Enfoques sobre el empresario

- Para conocer quién es el empresario y cuál es su función es necesario analizar la evolución del concepto desde sus orígenes hasta la actualidad; dos grandes grupos de aportaciones:
 - o **Economía:** qué papel cumple el empresario y por qué obtiene beneficios.
 - o **Dirección de Empresas:** conocer quién es el empresario, sus características y las condiciones que favorecen el éxito empresarial.
- Las primeras aportaciones provienen de la Economía. En general, los economistas clásicos consideran que el capitalista y el empresario son la misma persona.

Economistas neoclásicos (Alfred Marshall), contemplan al empresario como **cuarto factor de producción**, al ser la persona que organiza y dirige la producción y corre el riesgo que conlleva dicho proceso.

- **Teorías** que intentan explicar el papel que cumple el empresario en la economía y por qué ese papel le da derechos sobre el beneficio:

Teoría del riesgo del empresario (Knight) 1921

- La condición que define al empresario es el **riesgo**, el beneficio empresarial es la recompensa por asumir dicho riesgo.

- La actividad empresarial supone adquirir compromisos con las personas que aportan recursos productivos a cambio de unos **hipotéticos** ingresos futuros.
- Se distingue entre renta residual o beneficio extraordinario (propietario) y el salario propio de un directivo.

Teoría sobre el empresario y la innovación (Schumpeter)1911 y 1942

- La **innovación** es lo que permite al empresario apropiarse del beneficio extraordinario, favorece el espíritu emprendedor.
- El empresario, creador e impulsor de innovaciones, es el motor del progreso y es de esta forma **generador de riqueza económica**.
- Cuando un empresario logra una innovación, consigue una situación de monopolio temporal que le proporciona un beneficio extraordinario hasta que un empresario imitador copie su invención.

Teoría de la tecnoestructura (Galbraith) 1967

- Las empresas actuales son tan complejas que ya no pueden ser dirigidas por una sola persona, sino que requieren una dirección que integre **expertos** en las distintas áreas.
- Al grupo de especialistas Galbraith los denomina **tecnoestructuray** constituye un nuevo centro de poder dentro de la empresa
- La tecnoestructura es la que realiza el papel del empresario y no los propietarios.
- Empresario como un grupo dirigente que aporta a la empresa conocimiento y experiencia.

CONCEPTO	RASGOS	RELACIONES	TEORÍAS
EMPRESARIO	Propietario de la empresa que asume el riesgo del capital y participa en la toma de decisiones	El empresario es propietario y además ejerce labores directivas	Knight
PROPIETARIO/ACCIONISTA	Propietario de la empresa que asume el riesgo del capital (si está en acciones se denomina accionista)	Todo empresario es propietario pero no todo propietario es empresario	Knight
EMPRESARIO EMPRENDEDOR	Empresario que es capaz de llevar a cabo una innovación	No todos los empresarios son innovadores	Schumpeter
INTRA-EMPRENDEDOR	Persona capaz de innovar en una empresa que no es de su propiedad	Son emprendedores que no son empresarios. Pueden ser directivos o no	Schumpeter
DIRECTIVOS	Personas con autoridad para tomar decisiones, pero que no son propietarios		Galbraith

Enfoques psicológico

Tratan de demostrar que el empresario tiene un perfil psicológico distinto del resto de la población. Rasgos característicos del empresario:

- Necesidad de independencia (resistencia a la autoridad, deseo de libertad)
- Motivación de logro, energía personal e iniciativa.
- Control interno; tiende a creer que tiene el control sobre su empresa y su entorno.
- Propensión a asumir riesgos moderados.

- Tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre.

Enfoque sociocultural o institucional

Se basa en el supuesto de que la decisión de convertirse en empresario y de crear por tanto nuevas empresas está condicionada por **factores externos**. Los factores socioculturales y el marco institucional son fundamentales para determinar el espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas.

Enfoque gerencial

El éxito de las empresas depende de distintas variables controlables por el empresario, y, una de las principales, son **los conocimientos** que éste tenga para dirigir y organizar su empresa. La **creatividad** y la **innovación** resultan cruciales.

Concepto de empresario

- **Empresarios innovadores y emprendedores;** empresarios que logran fabricar productos novedosos, descubrir nuevos usos a los existentes, diseñar nuevos procesos o nuevas formas de gestión...

Schumpeter piensa que sólo a estos últimos se les puede llamar empresarios pero no se les puede negar la condición de empresarios a aquellos que aun siendo menos creativos son capaces de organizar **eficaz y eficientemente** su empresa.

- En el ámbito de la Dirección de Empresas la figura del empresario está unida a la propiedad y la dirección al igual que en el ámbito jurídico.

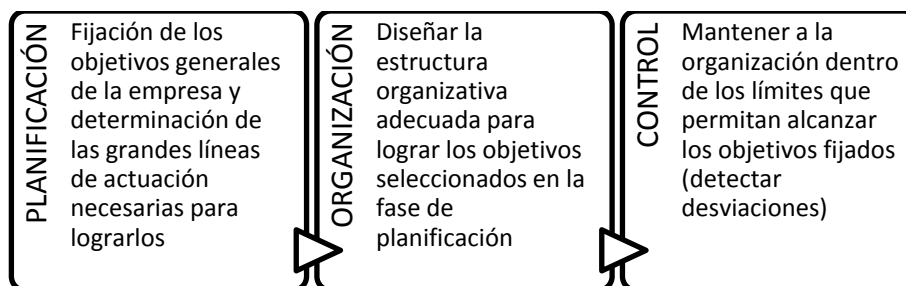
Para el **Derecho** el empresario es aquella persona física o jurídica que, por si misma o por medio de representantes, ejerce la actividad empresarial en nombre propio con **habitualidad**, realizando una **actividad organizada** con el fin de producir **bienes y servicios**.

2. LA DIRECCIÓN: ROLES Y NIVELES

La dirección de la empresa tiene como función general la de integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí, así como la de integrar a la empresa con su entorno.(Menguzzato y Renau 1991)

Funciones de la dirección

- **Planificación:**Fijación de los objetivos generales de la empresa y en la determinación en grandes líneas de actuación necesarias para lograrlos.
- **Organización:**Diseñar la estructura organizativa adecuada para lograr los objetivos seleccionados en la fase de planificación:
 - Asignar tareas a personas.
 - Coordinar las tareas de unos y otros permitiendo así alcanzar los objetivos.
- **Control:**Es la función que va a permitir mantener a la organización dentro de los límites que permiten alcanzar los objetivos fijados. Permite;
 - Validar la bondad de los objetivos fijados y la eficacia de la organización
 - Proponer las medidas correctoras precisas para reconducir a la organización
 - Debe permitir detectar las desviaciones nada más producirse.



Henry Mintzberg identificó una serie de funciones o de papeles que hacen los directivos en su trabajo, que se conocen como **roles directivos**: Un rol puede ser definido como el conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado.

Roles Interpersonales(El directivo se relaciona con diversas personas lo que le proporciona una situación privilegiada para obtener información)

- **Rol de cabeza visible:** todas aquellas actividades en las que el individuo representa a su unidad y a su organización. (firma de un contrato, conferencia en nombre de la empresa)
- **Rol de líder:** todas aquellas actividades en las que el directivo se relaciona con sus subordinados, los dirige, los coordina y los controla. Debe animar a la organización a seguirle voluntariamente.
- **Rol de enlace:** actividades relacionadas con los contactos que mantiene con compañeros y con personas ajenas a la organización. Permite conectar a su unidad con otras del mismo nivel. Relaciones horizontales.

Roles de información

- **Rol de monitor:** el directivo se convierte en el principal receptor de información tanto formal como informal permitiéndole desarrollar un conocimiento profundo de su organización y entorno.
- **Rol de difusor:** transmisión de la información que el directivo difunde en su organización, transmite información a sus subordinados.
- **Rol de portavoz:** difunde información a personas de fuera de su unidad sobre la organización ya sean inversores financieros, clientes, proveedores....

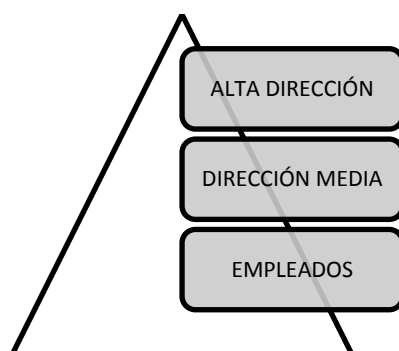
Toma de decisiones(La información es el input de la decisión)

- **Rol de empresario;** el directivo busca oportunidades del entorno y diseña las estrategias adecuadas para poder aprovecharlas. Implican una actitud activa de la organización.
- **Gestor de anomalías;** el directivo toma el mando cuando surgen anomalías intentando responder rápidamente a ellas.
- **Asignador de recursos;** el directivo diseña la estructura de su unidad y decide cómo se reparten y utilizan los recursos que tiene asignados.
- **Rol de negociador:** todas aquellas decisiones en las que el directivo negocia con diversos grupos tanto de su organización como ajenas a la misma.

- Todos los directivos planifican, organizan y controlan, pero la amplitud de sus decisiones es distinta según el nivel en el que está situado el directivo.

Niveles de dirección

- Se pueden distinguir dos niveles de dirección;
 - La alta dirección: Está formada por las personas que tienen una responsabilidad general sobre toda la empresa. Son los responsables de fijar los grandes objetivos a lograr. Son responsables del éxito o fracaso de la empresa.
 - La dirección media: está formada por todos los directivos que quedan entre la alta dirección y los empleados. Su responsabilidad es una unidad organizativa. Papel esencial de enlace entre los distintos niveles.
- Cuando existen varios niveles directivos, el tipo de decisiones que toman los directivos de cada nivel van variando, haciéndose más rutinarias y menos trascendentes a medida que se va descendiendo a lo largo de la línea jerárquica.



Los equipos de alta dirección

- A medida que las organizaciones crecen y aumenta su complejidad, es frecuente que la alta dirección deje de ser un órgano unipersonal y pase a estar formada por un equipo de personas.
- Un equipo de alta dirección puede definirse de dos formas;
 - **Formalmente:** es la posición jerárquica la que determina si se pertenece o no al equipo de alta dirección.

- **Informalmente:** se incluyen todos aquellos ejecutivos que son centrales en la empresa, es decir, que son considerados por el director general como jugadores centrales en la toma de decisiones

Por tanto, alguien pertenece al equipo de alta dirección si participa en los procesos de análisis, de generación de alternativas y en la elección de las principales decisiones de su empresa

- ¿Qué se debe esperar de un equipo que toma decisiones?

Deben alcanzar un comportamiento integrador, es decir, tienen que ser capaces de aprovechar la diversidad y riqueza que sus integrantes aportan. Un equipo eficiente de alta dirección es capaz de convertir en un recurso valioso la diversidad demográfica y cognitiva.

- Elementos que determinan que un equipo de alta dirección tenga un comportamiento integrador:
 - **Estructura:** es fundamental el rol que el director general juega en el equipo y la cantidad de poder que asume en el mismo. Si el director general mantiene el poder centralizado es difícil intercambiar información.
 - **Composición:** la idea central es que cuando la composición de un equipo es muy diversa, la integración social y la comunicación se ven mermadas y viceversa.

A pesar de la importancia que la composición demográfica y cognitiva, así como las diferencias en esas variables, tienen la eficacia de los equipos de dirección, no hay conclusiones definitivas sobre cómo debe estar compuesto un equipo de alta dirección.

VARIABLES DEMOGRAFICAS	CONSECUENCIAS
Antigüedad organizativa	Se relacionan negativamente con el cambio y con la diversidad de opiniones y de estímulo al cambio estratégico. Aumento del compromiso con el status quo de la organización
Edad	La juventud se asocia con la receptividad al cambio y el deseo de asumir riesgos y una mayor propensión al cambio estratégico.

	La mayor edad se asocia a dificultades para integrar información, al compromiso con el status quo y con mayor aversión al riesgo.
Formación, educación y experiencia funcional	Asociado con la fuentes de información utilizadas y las perspectivas

VARIABLES DE DIVERSIDAD DEMOGRAFICAS	CONSECUENCIAS ESTUDIADAS
Diversidad en la antigüedad organizativa	Relacionada con dificultades para la integración social del equipo directivo
Diversidad de edad	Relacionada con un incremento en la variedad de perspectivas y con un estímulo hacia la consideración de cambio.
Diversidad educativa	Relacionada con la diversidad de fuentes de información y de perspectivas, y con la creatividad en las decisiones y el cambio
Diversidad educativa y funcional	Relacionada con la capacidad de utilizar la diversidad de equipo
Diversidad demográfica	Asociada a la variedad de experiencias, la innovación en ideas y la creatividad. Asociada a la dificultad para comunicarse Relacionada con dificultades para alcanzar consensos Relacionadas con reducciones en el nivel de identificación que se tiene con el grupo y la integración social Relacionada negativamente con el componente afectivo.

3. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

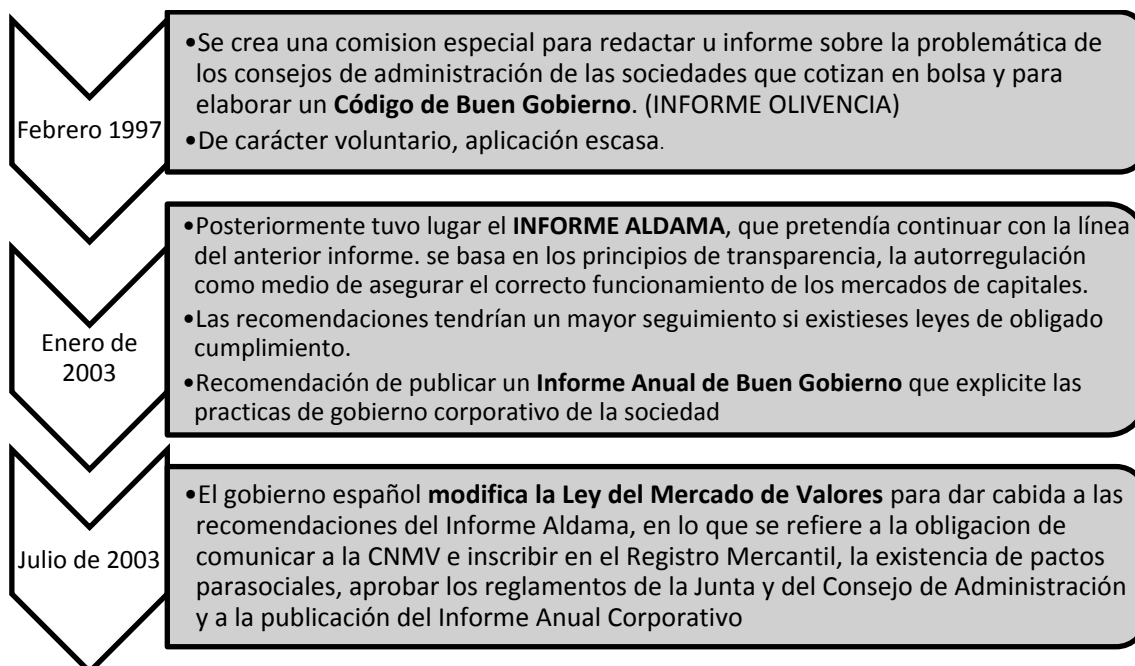
Los códigos del buen gobierno

La separación entre propiedad y dirección da lugar a **conflictos** de intereses entre los **accionistas y directivos**;

- Al aumentar el tamaño de las empresas aumenta la posibilidad de que los directivos tengan comportamientos maximizadores de sus intereses y no de los de los directivos: Se hace necesario adoptar medidas que salvaguarden los intereses de todos ellos.

- En las sociedades, fundamentalmente las que cotizan en bolsa, existen diversos grupos de accionistas:
 - **Mayoritarios**, que pueden influir en el control de la empresa. Pueden influir de forma significativa en el gobierno de la empresa nombrando a sus propios consejeros en el **Consejo de Administración**. Así pues se necesitan medidas que eviten que un grupo se haga con el poder.
 - **Pequeños inversores**, solo buscan la rentabilidad de sus ahorros.
 - **Inversores institucionales**, como son los fondos de inversión, fondos de pensiones y compañías de seguros.

- En la última década del s.XX surge un movimiento de reforma de los mecanismos que garantizan los intereses de los propietarios y del resto de grupos de interés:
 - Preocupación de los distintos agentes sociales por asegurar la responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia de las sociedades, fundamentalmente las que cotizan en bolsa.



Los órganos de gobierno de las sociedades anónimas

La Junta General de Accionistas

- Órgano supremo de la sociedad, está formado por todos los accionistas pero no puede asumir el ejercicio directo de la dirección y representación de la sociedad.

- Algunas de sus competencias son:
 - Adquisición de determinados bienes
 - El control de la gestión, la aprobación de las cuentas anuales y la decisión sobre la aplicación de los resultados
 - Nombramiento y destitución de distintos órganos sociales, como los administradores o los auditores.
 - Aumento o reducción del capital.
 - Modificación de los estatutos de la sociedad
 - Disolución de la sociedad.
 - La Junta tiene un presidente designado por los estatutos en su defecto el cargo lo ocupa el presidente del Consejo de Administración. Está asistido por un secretario.

Los Administradores y el Consejo de Administración

- Los **Administradores** están obligados a respetar los acuerdos que adopte la junta pero suele ocurrir que muchos de los accionistas deleguen su representación en los propios administradores.

- Han de establecer la **organización** de la sociedad, la relación con los **accionistas** y el funcionamiento del **resto de órganos** de la sociedad.

- La LSA regula el régimen jurídico de los administradores y del Consejo de Administración.

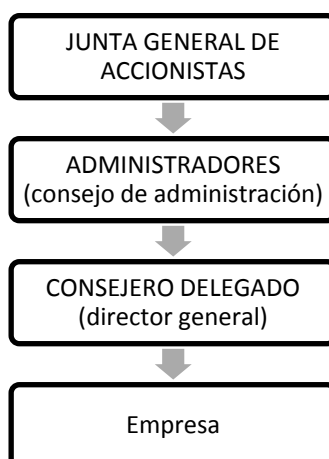
- Una de las formas más frecuentes de organizar la administración de la sociedad es a través del **Consejo de Administración**, encargado de **administrar y representar** la sociedad.

Composición del Consejo de Administración.

- Por una parte están los **consejeros internos** o ejecutivos que son las personas más importantes del equipo de alta dirección, cuya misión es aportar la información necesaria sobre la imagen fiel de la empresa y la propuesta de estrategias a seguir.
- Por otra parte están los **consejeros externos**, que no son ejecutivos. Se espera que aporten independencia de juicio y capacidad de evaluación para dirimir los conflictos de intereses.

Estructura del Consejo de Administración

- A la cabeza se encuentra el **presidente** que suele ser el primer ejecutivo de la empresa.
- Otro cargo es el **Secretario** cuya función es prestar información necesaria a los consejeros y llevar el libro de actas de los consejos.
- El Consejo tiene facultades para crear órganos que le ayuden en sus funciones o le sustituyan. La principal comisión que se suele encontrar es la **Comisión Ejecutiva**.



- Los accionistas son los dueños de la empresa y forman el órgano supremo de la sociedad (**junta general de accionistas**)
- Para agilizar la toma de decisiones se elige a algunas personas para que dirijan la empresa en su nombre, representantes legales (administradores, **consejo de administración**)
- El consejo puede delegar parte de sus funciones en un número más reducido de personas (**comisión ejecutiva**) que son realmente quienes ejercen las tareas directivas