



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas

Temario de la asignatura

Ismael Sallami Moreno

Recursos Ingeniería Informática y Ade

Licencia

Este trabajo está bajo una Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0.

Permisos: Se permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

Condiciones: Es necesario dar crédito adecuado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. No se permite usar el material con fines comerciales ni distribuir material modificado.



Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas

Ismael Sallami Moreno

<https://elblogdeismael.github.io>

Índice general

1	La empresa y la dirección de empresas	7
1.1	Concepto de empresa	7
1.2	Clasificación de las empresas	7
1.3	Teorías de la empresa	8
1.4	Ejercicios	10
2	El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa	13
2.1	El empresario	13
2.2	La dirección	13
2.3	La toma de decisiones	15
2.4	El gobierno de la empresa	15
2.5	Ejercicios	16
3	El entorno de la empresa y la dirección estratégica	19
3.1	El entorno	19
3.2	La dirección estratégica	20
3.3	Estrategias competitivas	21
3.4	Estrategias corporativas	22
3.5	Ejercicios	22
4	Objetivos, planificación, control y organización	25
4.1	Objetivos	25
4.2	Planificación	26
4.3	Control	26
4.4	La función de organización	27
4.5	Ejercicios	29
5	La dirección de la producción y la dirección financiera	31

5.1	La dirección de la producción	31
5.2	La dirección financiera	32
5.3	Ejercicios	34
6	La dirección de recursos humanos y la dirección de marketing	37
6.1	La dirección de recursos humanos	37
6.2	La dirección de marketing	39
6.3	Ejercicios	41

La empresa y la dirección de empresas

Temas 1 y 2 del programa. Qué es una empresa, sus elementos y funciones, su clasificación, y las teorías que explican por qué existe.

1.1 Concepto de empresa

Definición 1.1 (Empresa). Unidad económica de producción que combina factores para obtener bienes y servicios destinados al mercado, bajo una dirección y asumiendo un riesgo.

Elemento	Qué aporta
Factores productivos	trabajo, capital, materiales, conocimiento
Organización	coordina los factores y reparte tareas
Dirección	decide y asume la responsabilidad
Objetivos	orientan la actividad
Entorno	condiciona y ofrece oportunidades

La empresa es a la vez un sistema técnico y un sistema social. Combina recursos según una tecnología y coordina personas con intereses propios, y esa doble naturaleza explica por qué la dirección no es un problema puramente técnico.

1.1.1 Funciones de la empresa

Función	En qué consiste
Productiva	transformar factores en bienes y servicios
Creación de valor	que el producto valga más que sus factores
Asunción de riesgo	anticipar costes sin certeza sobre los ingresos
Social	crear empleo, renta y conocimiento
Coordinadora	organizar la actividad económica sin recurrir al mercado

1.2 Clasificación de las empresas

Criterio	Tipos
Tamaño	microempresa, pequeña, mediana, grande
Sector	primario, secundario, terciario
Propiedad	privada, pública, mixta
Ámbito	local, nacional, multinacional
Forma jurídica	individual, sociedad de responsabilidad limitada, anónima, cooperativa

El criterio europeo de tamaño combina empleo y volumen de negocio:

Categoría	Empleados	Volumen de negocio
Microempresa	menos de 10	hasta 2 millones
Pequeña	menos de 50	hasta 10 millones
Mediana	menos de 250	hasta 50 millones
Grande	250 o más	por encima

El tejido empresarial español es abrumadoramente de pymes, y esa composición condiciona todo lo demás: acceso a financiación, capacidad de innovar y de exportar, y productividad media.

Forma jurídica	Responsabilidad	Capital mínimo	Nº de socios
Empresario individual	ilimitada	ninguno	1
Sociedad limitada	limitada al capital	simbólico	1 o más
Sociedad anónima	limitada al capital	60,000 euros	1 o más
Cooperativa	limitada	según estatutos	variable, mínimo legal

La responsabilidad ilimitada del empresario individual es la diferencia decisiva: **responde con todo su patrimonio personal**, y por eso cualquier actividad con riesgo apreciable se constituye como sociedad.

1.3 Teorías de la empresa

Todas responden a la misma pregunta desde ángulos distintos: **por qué existen las empresas** si el mercado ya coordina la actividad económica.

Teoría	Qué explica	Idea central
Neoclásica	la empresa como función de producción	maximiza beneficio; es una caja negra
Costes de transacción	por qué existe la empresa	organizar internamente es más barato que contratar en el mercado
Teoría de la agencia	los conflictos internos	propiedad y control separados generan intereses divergentes

Teoría	Qué explica	Idea central
Basada en los recursos	por qué unas rinden más	los recursos valiosos, raros e inimitables dan ventaja sostenible
De los grupos de interés Evolutiva y del conocimiento	a quién sirve la empresa cómo cambian	no solo a los accionistas rutinas, aprendizaje y capacidades dinámicas

1.3.1 La teoría neoclásica

Trata la empresa como una función de producción que maximiza beneficio. Es potente para analizar mercados y **no dice nada sobre lo que ocurre dentro**: ni cómo se organiza, ni quién decide, ni por qué dos empresas con la misma tecnología obtienen resultados distintos.

1.3.2 Los costes de transacción

Proposición 1.1 (Coase). La empresa existe porque usar el mercado tiene costes: buscar contraparte, negociar, redactar contratos y hacerlos cumplir. Cuando esos costes superan a los de organizar internamente, la actividad se internaliza.

De ahí sale el límite del tamaño de la empresa: crece mientras internalizar sea más barato que contratar fuera, y se detiene cuando los costes de coordinación interna igualan a los de transacción. Es también el criterio de la decisión de fabricar o comprar.

Factor que favorece internalizar	Por qué
Activos muy específicos	el proveedor podría aprovecharse una vez hecha la inversión
Incertidumbre alta	los contratos completos son imposibles
Transacciones frecuentes	los costes de negociar se repiten
Dificultad para medir el resultado	el contrato no puede especificarlo

1.3.3 La teoría de la agencia

Cuando la propiedad y el control se separan, el directivo —agente— puede perseguir objetivos distintos de los del propietario —principal—: crecimiento, prestigio, seguridad en el puesto.

Coste de agencia	En qué consiste
De supervisión	vigilar al agente
De garantía	señales que el agente da para ganarse la confianza
Pérdida residual	lo que aun así se pierde

Mecanismo de control	Cómo funciona
Retribución variable	alinea los intereses con el resultado
Consejo de administración	supervisa en nombre de los accionistas

Mecanismo de control	Cómo funciona
Mercado de control societario	una empresa mal gestionada es objeto de compra
Endeudamiento	el pago de intereses disciplina la caja libre
Auditoría e información obligatoria	reduce la asimetría informativa

Nota 1.1 . La retribución variable resuelve un problema y crea otro: si se liga al beneficio a corto plazo o a la cotización, incentiva decisiones que mejoran el dato de este trimestre y dañan el largo plazo. Los escándalos contables de comienzos de siglo son casos de incentivos mal diseñados, no de ausencia de incentivos.

1.3.4 La teoría de recursos y capacidades

Explica por qué dos empresas del mismo sector obtienen resultados distintos: **no por el sector, sino por lo que cada una tiene y sabe hacer.**

Condición para que un recurso dé ventaja sostenible

Valioso: permite explotar oportunidades o neutralizar amenazas

Raro: no lo tienen los competidores

Inimitable: costoso de copiar

Organizativamente aprovechable: la empresa está en condiciones de explotarlo

Los recursos intangibles —marca, reputación, conocimiento, cultura— suelen cumplir mejor las dos condiciones centrales, porque se construyen con el tiempo y no se compran.

1.3.5 La empresa y sus grupos de interés

Grupo	Qué espera
Accionistas	rentabilidad
Empleados	salario, estabilidad, desarrollo
Clientes	calidad y precio
Proveedores	continuidad y pago
Administraciones	cumplimiento e impuestos
Comunidad y entorno	empleo e impacto ambiental aceptable

La **responsabilidad social corporativa** es la integración voluntaria de esas expectativas en la estrategia. Su versión útil no es la filantropía sino la que reconoce que ignorar a un grupo de interés relevante acaba teniendo coste económico.

1.4 Ejercicios

Ejercicio 1.4.1. Una empresa se plantea si fabricar internamente un componente o comprarlo a un proveedor. ¿Qué criterios aporta la teoría de los costes de transacción?

Solución 1.4.1. No solo comparar el coste de producción con el precio de compra, sino añadir los costes de transacción: buscar proveedor, negociar, redactar el contrato, verificar la calidad y resolver incidencias.

Y sobre todo, valorar la **especificidad del activo**: si el componente exige una inversión que solo sirve para esta relación, el proveedor tendrá poder de negociación una vez hecha, y ese riesgo empuja a internalizar. Con un componente estándar y muchos proveedores, comprar suele ser mejor.

Ejercicio 1.4.2. ¿Por qué la separación entre propiedad y control genera un problema, y cómo se mitiga?

Solución 1.4.2. Porque el directivo tiene información que el propietario no tiene y objetivos que no coinciden del todo con los suyos: puede preferir crecer, reducir riesgo o consolidar su posición antes que maximizar el valor.

Se mitiga alineando incentivos —retribución ligada a resultados a largo plazo—, supervisando —consejo de administración, auditoría— y con disciplina externa: el mercado de control societario y el endeudamiento. Ninguno lo elimina, y por eso se llama pérdida residual.

Ejercicio 1.4.3. Dos empresas del mismo sector, con la misma tecnología y precios similares, obtienen rentabilidades muy distintas. ¿Qué teoría lo explica mejor?

Solución 1.4.3. La basada en los recursos y capacidades. La neoclásica no puede explicarlo, porque trata a la empresa como una función de producción y predice que con la misma tecnología los resultados convergen.

La diferencia estará en recursos que no se compran en el mercado: marca, conocimiento acumulado, relaciones con clientes, cultura o capacidad de coordinación. Justo los que cumplen las condiciones de ser valiosos, raros e inimitables.

El concepto de empresa y las teorías que la explican están desarrollados en Fuentes y Cerdón, 2016 y Cuervo García, 2008, con la exposición de Bueno Campos, 2008 y Iborra et al., 2010.

El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa

Tema 3 del programa. La figura del empresario, las funciones y niveles directivos, los roles y habilidades, y el gobierno corporativo.

2.1 El empresario

Enfoque	Quién es el empresario	Autor de referencia
Clásico	el propietario de los medios de producción	Smith
Riesgo	quien asume la incertidumbre no asegurable	Knight
Innovación	quien introduce nuevas combinaciones productivas	Schumpeter
Descubrimiento	quien detecta oportunidades que otros no ven	Kirzner
Directivo profesional	quien gestiona sin ser propietario	Galbraith

Nota 2.1 . La distinción de Knight entre riesgo e incertidumbre es la que da contenido al beneficio empresarial. El *riesgo* tiene probabilidades conocidas y se puede asegurar, así que su coste es una prima más. La *incertidumbre* no se puede cuantificar ni asegurar, y el beneficio es la remuneración de asumirla. Un negocio sin incertidumbre no dejaría beneficio extraordinario a nadie.

La destrucción creativa de Schumpeter describe el mecanismo del cambio económico: el empresario innovador obtiene beneficios extraordinarios, los imitadores entran, los beneficios se disipan, y esa erosión empuja a innovar de nuevo. El progreso no es acumulación pacífica sino sustitución de lo viejo por lo nuevo.

2.2 La dirección

Definición 2.1 (Dirección). Proceso de planificar, organizar, dirigir personas y controlar los recursos de la organización para alcanzar sus objetivos.

Función directiva	En qué consiste
Planificar	fijar objetivos y decidir cómo alcanzarlos
Organizar	asignar tareas, autoridad y recursos
Dirigir personas	motivar, liderar, comunicar
Controlar	medir resultados y corregir desviaciones

Las cuatro forman un ciclo: el control alimenta la planificación siguiente, y sin esa realimentación la planificación se convierte en un ejercicio anual sin consecuencias.

2.2.1 Niveles directivos

Nivel	Horizonte	Decisiones
Alta dirección	largo plazo	estratégicas: en qué negocios estar
Dirección intermedia	medio plazo	tácticas: cómo desplegar los recursos
Dirección operativa	corto plazo	operativas: el día a día

Nivel	Habilidades que pesan más
Alta	conceptuales: visión de conjunto
Intermedia	humanas: coordinar y comunicar
Operativa	técnicas: conocer el trabajo

Las habilidades humanas pesan en los tres niveles, y las técnicas y conceptuales intercambian su peso al subir. Es la razón de que un buen técnico no sea automáticamente un buen directivo: el ascenso cambia lo que hace falta saber hacer.

2.2.2 Los roles directivos

Mintzberg observó qué hacen los directivos en realidad, y encontró diez roles agrupados en tres:

Grupo	Roles
Interpersonales	cabeza visible, líder, enlace
Informativos	monitor, difusor, portavoz
Decisorios	emprendedor, gestor de conflictos, asignador de recursos, negociador

Nota 2.2. El hallazgo de Mintzberg fue que el trabajo directivo real **no se parece** a la descripción clásica de planificar y controlar de forma ordenada: es fragmentado, con interrupciones constantes, mucha comunicación oral y decisiones tomadas con información incompleta. La descripción normativa dice lo que debería ser; la descriptiva, lo que es.

2.3 La toma de decisiones

Tipo	Características
Programadas	repetitivas, con procedimiento establecido
No programadas	novedosas, sin precedente claro

Contexto	Qué se conoce
Certeza	el resultado de cada alternativa
Riesgo	los resultados posibles y sus probabilidades
Incertidumbre	ni siquiera las probabilidades

El proceso racional de decisión tiene seis pasos: identificar el problema, generar alternativas, evaluarlas, elegir, implantar y controlar.

Nota 2.3. La **racionalidad limitada** de Simon matiza ese esquema: el decisor no conoce todas las alternativas, no puede evaluarlas todas y no dispone de tiempo ilimitado. En la práctica no maximiza sino que *satisface*: elige la primera opción que supera un umbral aceptable. No es irracionalidad, es racionalidad con restricciones reales.

Sesgo frecuente	En qué consiste
De confirmación	buscar datos que respalden la opción preferida
De anclaje	quedar fijado en la primera cifra
Exceso de confianza	subestimar la incertidumbre
Coste hundido	seguir invirtiendo por lo ya gastado
Pensamiento de grupo	el consenso desplaza al análisis

2.4 El gobierno de la empresa

Definición 2.2 (Gobierno corporativo). Conjunto de mecanismos que regulan las relaciones entre propietarios, directivos y demás grupos de interés, y que determinan cómo se toman y controlan las decisiones.

Órgano	Función
Junta general de accionistas	órgano soberano: aprueba cuentas y nombra consejeros
Consejo de administración	supervisa a la dirección y fija la estrategia
Comisiones del consejo	auditoría, nombramientos, retribuciones
Alta dirección	gestión ordinaria

Tipo de consejero	Papel
Ejecutivo	forma parte de la dirección
Dominical	representa a un accionista significativo
Independiente	sin vínculos: aporta control externo

Los consejeros independientes son la pieza que hace creíble la supervisión. Un consejo formado solo por ejecutivos se supervisa a sí mismo, y por eso los códigos de buen gobierno fijan proporciones mínimas y reservan a los independientes la comisión de auditoría.

Mecanismo de control	Interno o externo
Consejo de administración	interno
Sistemas de retribución	interno
Auditoría e información pública	ambos
Mercado de control societario	externo
Mercado de directivos	externo
Mercado de productos	externo

Nota 2.4 . Los códigos de buen gobierno funcionan por el principio de **cumplir o explicar**: no obligan, pero exigen justificar públicamente cada desviación. Es una fórmula intermedia entre la regulación rígida y la autorregulación pura, y su eficacia depende de que alguien lea las explicaciones.

2.5 Ejercicios

Ejercicio 2.5.1. Distinguir riesgo de incertidumbre según Knight, con un ejemplo de cada uno.

Solución 2.5.1. El riesgo tiene probabilidades conocidas o estimables: un incendio en una nave, cuya frecuencia las aseguradoras conocen y por eso lo cubren con una prima.

La incertidumbre no: lanzar un producto para un mercado que no existe todavía. No hay serie histórica ni probabilidad objetiva, y ninguna aseguradora lo cubre. Según Knight, **el beneficio empresarial remunera la incertidumbre**, no el riesgo, porque el riesgo es un coste más.

Ejercicio 2.5.2. Un buen ingeniero es ascendido a jefe de departamento y su rendimiento empeora. ¿Cómo lo explica la clasificación de habilidades directivas?

Solución 2.5.2. Porque el ascenso cambia la mezcla de habilidades que hace falta. En el puesto técnico pesaban las habilidades técnicas; en el directivo pesan las humanas —coordinar, motivar, resolver conflictos— y empiezan a pesar las conceptuales.

Ser excelente en lo primero no garantiza nada sobre lo segundo, y sin formación ni apoyo el resultado es un mal jefe y un buen técnico perdido. Es el argumento a favor de tener carreras profesionales técnicas paralelas a las directivas.

Ejercicio 2.5.3. Una empresa mantiene un proyecto claramente fallido porque «ya se han invertido tres millones». ¿Qué sesgo es y cuál sería el razonamiento correcto?

Solución 2.5.3. El sesgo del coste hundido. Los tres millones ya están gastados y no se recuperan siga o no el proyecto, así que son irrelevantes para la decisión.

El razonamiento correcto compara lo que falta por invertir con lo que se espera obtener a partir de ahora. Si esa comparación es desfavorable, hay que abandonar por muchos millones que se lleven gastados: **el pasado no es un argumento sobre el futuro.**

La figura del empresario y el gobierno corporativo están desarrollados en Fuentes Fuentes y Cordón Pozo, 2016 y Cuervo García, 2008, con el enfoque de habilidades directivas de Iborra et al., 2010.

El entorno de la empresa y la dirección estratégica

Temas 4 y 5 del programa. El análisis del entorno general y competitivo, y el proceso de dirección estratégica con sus niveles y estrategias.

3.1 El entorno

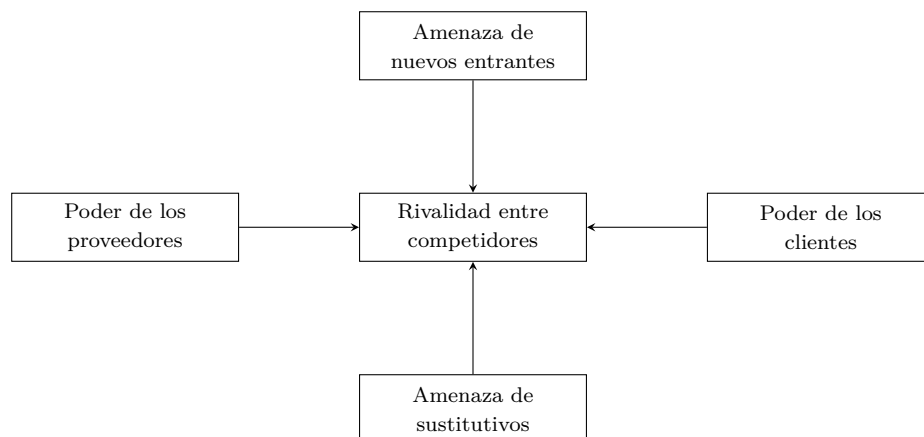
Nivel	Qué recoge	Grado de control
General o macroentorno	factores que afectan a todas las empresas	ninguno
Específico o sectorial	los agentes del sector	limitado
Interno	los recursos de la propia empresa	alto

3.1.1 Análisis del entorno general: PESTEL

Dimensión	Ejemplos de factores
Política	estabilidad, política fiscal, comercio exterior
Económica	crecimiento, tipos, inflación, paro, tipo de cambio
Sociocultural	demografía, hábitos, valores, formación
Tecnológica	innovación, digitalización, obsolescencia
Ecológica	clima, regulación ambiental, recursos
Legal	derecho laboral, mercantil, competencia, consumo

El análisis no consiste en enumerar factores sino en priorizarlos: qué factores afectan de verdad a este sector, en qué dirección y con qué probabilidad. Una lista exhaustiva sin jerarquía no es un análisis.

3.1.2 Análisis del sector: las cinco fuerzas de Porter



Fuerza	Es mayor cuando
Rivalidad	muchos competidores similares, crecimiento lento, costes fijos altos
Nuevos entrantes	barreras de entrada bajas
Sustitutivos	existen alternativas que cubren la misma necesidad
Poder de proveedores	pocos, producto diferenciado, coste de cambio alto
Poder de clientes	pocos, compran mucho, producto indiferenciado

Cuanto mayores son las cinco fuerzas, menor es la rentabilidad media del sector. Ese es el resultado del modelo, y explica por qué sectores con productos aparentemente atractivos —como las aerolíneas— tienen rentabilidades bajas de forma persistente.

Barrera de entrada	Origen
Economías de escala	el entrante debe entrar grande o con desventaja de coste
Diferenciación y marca	fidelidad del cliente
Necesidad de capital	inversión inicial elevada
Acceso a canales de distribución	están ocupados
Regulación	licencias, patentes, homologaciones
Curva de experiencia	los establecidos producen más barato

3.2 La dirección estratégica

Definición 3.1 (Estrategia). Patrón de decisiones que define los objetivos a largo plazo de la empresa, los recursos que asigna y la posición que busca frente a sus competidores.

Fase	En qué consiste
Análisis estratégico	entorno, recursos y capacidades, misión y objetivos
Formulación	generar y evaluar alternativas
Implantación	estructura, sistemas, personas y cultura
Control	medir, comparar y corregir

3.2.1 El análisis DAFO

	Origen interno	Origen externo
Favorable	Fortalezas	Oportunidades
Desfavorable	Debilidades	Amenazas

Nota 3.1 . El DAFO es un **resumen**, no un análisis. Su utilidad depende por completo de lo que haya detrás: el PESTEL y las cinco fuerzas alimentan las columnas externas, y el análisis de recursos y capacidades las internas. Un DAFO improvisado en una reunión es una lista de opiniones con formato de tabla.

Su lectura útil es cruzada: cómo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades, cómo corregir debilidades ante amenazas, y qué combinaciones exigen actuar primero.

3.2.2 Niveles de estrategia

Nivel	Pregunta que responde
Corporativa	en qué negocios competir
Competitiva o de negocio	cómo competir en cada uno
Funcional	cómo apoya cada área a la estrategia de negocio

3.3 Estrategias competitivas

Porter distingue tres genéricas, según la ventaja buscada y el ámbito:

Estrategia	Ventaja	Ámbito
Liderazgo en costes	coste más bajo del sector	todo el mercado
Diferenciación	producto percibido como único	todo el mercado
Enfoque	cualquiera de las dos	un segmento

Fuente de ventaja en costes	Fuente de diferenciación
Economías de escala	calidad y prestaciones
Curva de experiencia	marca y reputación
Tecnología de proceso	servicio y atención

Fuente de ventaja en costes	Fuente de diferenciación
Acceso a factores baratos	diseño e innovación
Eficiencia organizativa	relación con el cliente

Nota 3.2 . Porter advertía del riesgo de quedar **atrapado a la mitad**: ni el más barato ni el más diferenciado. La advertencia sigue siendo válida como aviso contra la falta de posición clara, aunque la evidencia posterior muestra que hay empresas que combinan las dos con éxito cuando la tecnología lo permite.

3.4 Estrategias corporativas

Dirección	En qué consiste
Especialización	concentrarse en el negocio actual
Penetración de mercado	vender más de lo mismo a los mismos clientes
Desarrollo de producto	productos nuevos para los clientes actuales
Desarrollo de mercado	productos actuales en mercados nuevos
Diversificación	productos nuevos en mercados nuevos
Integración vertical	asumir fases anteriores o posteriores de la cadena
Internacionalización	salir a otros países

Tipo de diversificación	Relación con el negocio actual	Riesgo
Relacionada	comparte tecnología, clientes o canal	menor: hay sinergias
No relacionada	ninguna	mayor: solo diversifica riesgo financiero

Modo de desarrollo	Ventaja	Inconveniente
Crecimiento interno	control y coherencia	lento
Fusión o adquisición	rapidez	caro, y difícil de integrar
Alianza o <i>joint venture</i>	reparte coste y riesgo	conflictos de objetivos

Nota 3.3 . Las fusiones y adquisiciones fracasan con una frecuencia notable, y la causa no suele ser la valoración financiera sino **la integración**: culturas incompatibles, fuga de personas clave y sinergias que se estimaron sin base. La parte difícil no es comprar, es lo que viene después.

3.5 Ejercicios

Ejercicio 3.5.1. Aplicar las cinco fuerzas al sector de las aerolíneas de bajo coste y explicar su rentabilidad media.

Solución 3.5.1. Rivalidad muy alta: producto poco diferenciado, costes fijos elevados y competencia en precio. Entrantes: barreras moderadas, aunque el acceso a franjas horarias las eleva. Sustitutivos: tren de alta velocidad en trayectos cortos. Proveedores: muy fuertes —dos fabricantes de aviones, aeropuertos y combustible—. Clientes: poder alto, porque comparan precios en segundos y el coste de cambiar es cero.

Con cuatro de las cinco fuerzas intensas, el modelo predice rentabilidad media baja, y eso es exactamente lo que se observa históricamente en el sector.

Ejercicio 3.5.2. Una empresa de muebles quiere crecer. Clasificar estas opciones: abrir tiendas en Portugal, lanzar una línea de cocinas, comprar su serrería y entrar en el negocio de seguros.

Solución 3.5.2. Portugal: desarrollo de mercado. Cocinas: desarrollo de producto. Comprar la serrería: integración vertical hacia atrás. Seguros: diversificación no relacionada.

El riesgo crece en ese orden. Las tres primeras aprovechan recursos y conocimiento existentes; la cuarta no comparte nada con el negocio actual, y su única justificación sería financiera.

Ejercicio 3.5.3. ¿Por qué el DAFO no sustituye al análisis del entorno y de los recursos?

Solución 3.5.3. Porque es un formato de síntesis, no un método de obtención de información. Las oportunidades y amenazas deben salir del PESTEL y de las cinco fuerzas, y las fortalezas y debilidades del análisis de recursos y capacidades comparado con los competidores.

Un DAFO elaborado sin ese trabajo previo recoge impresiones, y como tiene apariencia de herramienta rigurosa induce a confiar en él más de lo que merece.

El análisis del entorno y la dirección estratégica están desarrollados en Fuentes Fuentes y Cerdón Pozo, 2016 e Iborra et al., 2010, con la exposición de Cuervo García, 2008 y Bueno Campos, 2008.

Objetivos, planificación, control y organización

Temas 6 y 7 del programa. Los objetivos empresariales, el proceso de planificación, el sistema de control, y la función de organización con sus estructuras.

4.1 Objetivos

Nivel	Qué expresa	Horizonte
Misión	razón de ser: a quién sirve y con qué	
Visión	dónde quiere estar en el futuro	largo
Valores	principios que guían el comportamiento	permanente
Objetivos estratégicos	metas concretas de la alta dirección	años
Objetivos operativos	metas de cada área y periodo	meses

Un objetivo bien formulado cumple cinco condiciones, resumidas como **SMART**: específico, medible, alcanzable, relevante y con plazo definido.

Nota 4.1 . «Mejorar la satisfacción del cliente» no es un objetivo: no se puede saber si se ha cumplido. «Eleva el índice de satisfacción del 72 al 80 antes de diciembre» sí lo es, y además obliga a decidir cómo se mide. **Un objetivo que no se puede medir no se puede controlar**, y sin control la planificación no cierra el ciclo.

4.1.1 El conflicto entre objetivos

Objetivo	Compite con
Rentabilidad a corto plazo	crecimiento e inversión a largo
Crecimiento	control y rentabilidad
Cuota de mercado	margen
Seguridad y estabilidad	riesgo e innovación

Los objetivos no son un listado sino una jerarquía con compromisos explícitos. Cuando

se enuncian todos a la vez sin prioridad, cada área elige el que le conviene y la organización tira en direcciones distintas.

4.2 Planificación

Definición 4.1 . Proceso por el que se fijan objetivos, se decide qué acciones emprender para alcanzarlos y se asignan los recursos necesarios.

Tipo de plan	Nivel	Horizonte
Estratégico	alta dirección	largo plazo
Táctico	dirección intermedia	medio
Operativo	dirección operativa	corto
Presupuesto	todos	anual, en unidades monetarias

Ventaja de planificar	Límite
Da dirección y coordina	consume tiempo y recursos
Reduce la incertidumbre	puede generar rigidez
Fija criterios de control	los planes envejecen
Anticipa necesidades de recursos	falsa sensación de seguridad

Nota 4.2 . El valor de planificar no está tanto en el plan como en **el proceso de elaborarlo**: obliga a explicitar supuestos, a detectar incoherencias y a que las áreas hablen entre sí. Un plan que nadie revisa cuando cambian las circunstancias es papel; el hábito de replantearlo es lo que aporta.

4.3 Control

Definición 4.2 . Proceso de medir el desempeño, compararlo con los objetivos y corregir las desviaciones.

Fase	En qué consiste
1. Fijar estándares	qué se espera y cómo se mide
2. Medir	recoger datos reales
3. Comparar	calcular la desviación
4. Corregir	actuar sobre la causa

Momento	Tipo de control	Ejemplo
Antes	preventivo	control de calidad de materias primas
Durante	concurrente	supervisión del proceso
Después	correctivo	análisis de resultados del periodo

Instrumento	Qué mide
Presupuestos y análisis de desviaciones	cumplimiento económico
Ratios económico-financieros	rentabilidad, liquidez, solvencia
Cuadro de mando integral	resultados desde cuatro perspectivas
Auditoría	fiabilidad de la información

El **cuadro de mando integral** combina cuatro perspectivas —financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento— precisamente porque los indicadores financieros solos miden el pasado y no anticipan nada.

Nota 4.3 . Todo sistema de control genera comportamiento, y no siempre el buscado: lo que se mide se optimiza, incluso a costa de lo que no se mide. Un centro de atención evaluado solo por duración de llamada acortará llamadas sin resolver problemas. **Elegir el indicador es elegir el comportamiento**, y por eso conviene combinar varios.

4.4 La función de organización

Definición 4.3 . Proceso de dividir el trabajo en tareas, agruparlas en unidades, asignar autoridad y establecer los mecanismos de coordinación.

Principio	En qué consiste
División del trabajo	especializar para ganar eficiencia
Jerarquía	cadena de autoridad y responsabilidad
Unidad de mando	cada persona responde ante un solo superior
Ámbito de control	número de subordinados por jefe
Delegación	transferir autoridad conservando la responsabilidad
Centralización o descentralización	dónde se toman las decisiones

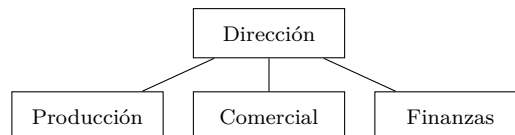
Especialización y coordinación son las dos caras del problema organizativo: dividir el trabajo aumenta la eficiencia de cada parte y crea la necesidad de volver a unirlos. Toda estructura es una respuesta a ese compromiso.

Ámbito de control amplio	Ámbito estrecho
Estructura plana, pocos niveles	estructura alta, muchos niveles
Menos coste de supervisión	más control directo
Exige personal autónomo	adecuado a tareas complejas o novatas

4.4.1 Tipos de estructura

Estructura	Criterio de agrupación	Ventaja	Inconveniente
Funcional	por especialidad	eficiencia y especialización	poca visión de conjunto

Estructura	Criterio de agrupación	Ventaja	Inconveniente
Divisional	por producto, mercado o zona	orientación al cliente y responsabilidad clara	duplica funciones
Matricial	funcional y por proyecto a la vez	flexibilidad y uso eficiente de expertos	doble mando y conflictos
En red	núcleo pequeño con socios externos	flexibilidad máxima	dependencia y control difícil



estructura funcional

La estructura matricial rompe deliberadamente la unidad de mando: cada persona responde ante su jefe funcional y ante el jefe de proyecto. Funciona cuando los dos ejes son igualmente importantes, y **exige reglas explícitas sobre quién decide qué**; sin ellas, el conflicto es permanente.

4.4.2 Organización formal e informal

	Formal	Informal
Origen	diseño deliberado	relaciones espontáneas
Se representa	en el organigrama	no aparece
Canales	jerárquicos	redes personales
Efecto	previsible	puede ayudar o entorpecer

La organización informal existe siempre, y su relación con la formal decide buena parte de la eficacia real. Ignorarla no la elimina; conocerla permite apoyarse en ella.

4.4.3 Factores de diseño

Factor	Efecto sobre la estructura
Tamaño	más tamaño, más formalización y más niveles
Tecnología	procesos rutinarios admiten más estandarización
Entorno estable	estructura mecánica: formal y centralizada
Entorno cambiante	estructura orgánica: flexible y descentralizada
Estrategia	la estructura sigue a la estrategia

Nota 4.4 . «La estructura sigue a la estrategia», la tesis de Chandler, se cumple con retraso: la estrategia cambia primero y la estructura tarda en adaptarse, y ese desfase es una fuente habitual de problemas. También ocurre lo contrario: una estructura consolidada condiciona qué estrategias se llegan a plantear.

4.5 Ejercicios

Ejercicio 4.5.1. Reformular como objetivo SMART: «vender más el año que viene».

Solución 4.5.1. «Aumentar la facturación de la línea de productos A en un 12 % respecto de 2025, hasta los 4,2 millones de euros, antes del 31 de diciembre de 2026.»

Es específico —una línea concreta—, medible, alcanzable si el crecimiento del sector lo respalda, relevante para la estrategia y con plazo. Y, sobre todo, permite saber en diciembre si se ha cumplido o no.

Ejercicio 4.5.2. Una empresa de ingeniería trabaja por proyectos con equipos de varias especialidades. ¿Qué estructura conviene y qué problema hay que anticipar?

Solución 4.5.2. Una estructura **matricial**: cada especialista pertenece a su departamento funcional y a la vez a uno o varios proyectos. Permite compartir expertos escasos y orientar el trabajo al cliente.

El problema previsible es el doble mando: conflictos de prioridad entre el jefe funcional y el de proyecto, y personas sobrecargadas. Se mitiga definiendo por escrito quién decide sobre asignación de tiempo, quién evalúa el desempeño y cómo se resuelven los empates.

Ejercicio 4.5.3. Un servicio de atención al cliente se evalúa únicamente por el número de llamadas atendidas por hora. ¿Qué efectos cabe esperar?

Solución 4.5.3. Que se optimice exactamente eso: llamadas más cortas, derivaciones apresuradas, problemas sin resolver que generan una segunda llamada, y clientes insatisfechos. Paradójicamente el volumen total de llamadas puede aumentar.

El indicador no es incorrecto, es incompleto. Debe combinarse con resolución en la primera llamada y satisfacción del cliente, que es justo lo que propone el cuadro de mando integral: varias perspectivas a la vez para que ninguna se optimice a costa de las demás.

La planificación, el control y el diseño organizativo están desarrollados en Fuentes Fuentes y Cordon Pozo, 2016, Iborra et al., 2010 y Cuervo García, 2008, con la exposición de Bueno Campos, 2008.

La dirección de la producción y la dirección financiera

Temas 8 y 9 del programa. El subsistema de operaciones y el subsistema financiero.

5.1 La dirección de la producción

Definición 5.1 . Gestión del proceso que transforma factores en bienes y servicios, con las decisiones sobre capacidad, procesos, calidad, inventarios y localización.

Objetivo de operaciones	En qué consiste
Coste	producir barato
Calidad	ajustarse a lo prometido
Entrega	plazo y fiabilidad
Flexibilidad	adaptarse a cambios de volumen o de producto

Nota 5.1 . Durante décadas se dio por sentado que esos objetivos eran incompatibles entre sí —el modelo de las *compensaciones*—. La experiencia japonesa mostró que mejorar la calidad puede reducir el coste, porque elimina retrabajo y desperdicio. No todos los objetivos compiten siempre: algunos se refuerzan.

5.1.1 Decisiones estratégicas de operaciones

Decisión	Alternativas
Capacidad	cuánta y cuándo instalarla
Localización	proximidad a mercado, a factores o a proveedores
Proceso	por proyecto, por lotes, en línea, continuo
Distribución en planta	por proceso, por producto, celular
Integración vertical	fabricar o comprar

Tipo de proceso	Volumen	Variedad	Ejemplo
Por proyecto	uno	máxima	una obra civil
Por lotes	medio	alta	mobiliario

Tipo de proceso	Volumen	Variedad	Ejemplo
En línea	alto	baja	automóviles
Continuo	muy alto	mínima	refinería

Volumen y variedad son inversos, y esa relación determina el proceso adecuado. Intentar fabricar productos muy variados en una línea diseñada para volumen alto produce costes de cambio de utillaje que se comen el ahorro.

5.1.2 Gestión de inventarios

Función del inventario	Coste asociado
Absorber variaciones de la demanda	coste de posesión
Aprovechar descuentos por volumen	coste de pedido
Desacoplar fases del proceso	riesgo de obsolescencia
Evitar roturas de stock	inmovilizado financiero

El modelo del **lote económico** equilibra el coste de pedir con el de mantener:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

con D la demanda anual, S el coste de emitir un pedido y H el coste anual de mantener una unidad.

Nota 5.2. El **justo a tiempo** invierte la lógica del modelo: en vez de aceptar el coste de pedido como dado y calcular el lote óptimo, lo ataca reduciendo los tiempos de preparación hasta que los lotes pequeños son viables. El inventario deja de verse como un amortiguador útil y pasa a verse como lo que oculta los problemas del proceso.

5.1.3 Calidad

Enfoque	Qué mide
Conformidad	ajuste a las especificaciones
Percibida	valoración del cliente
Coste de la calidad	prevención, evaluación, fallos internos y externos

El **coste de prevenir es siempre menor que el de corregir**, y el de corregir en fábrica menor que el de corregir en casa del cliente. La regla del factor diez —cada etapa que avanza un defecto multiplica su coste por diez— es aproximada y transmite bien la idea.

La **gestión de la calidad total** desplaza el foco del control final al diseño del proceso: la calidad no se inspecciona al final, se construye en cada fase.

5.2 La dirección financiera

Decisión	Pregunta
Inversión	en qué activos colocar los recursos
Financiación	de dónde obtener los fondos
Dividendos	qué parte del beneficio repartir
Gestión del circulante	cómo administrar tesorería, clientes y existencias

Nota 5.3 . El objetivo financiero es **maximizar el valor de la empresa**, no el beneficio contable. Son cosas distintas: el beneficio se puede inflar retrasando gasto en mantenimiento o en investigación, y eso destruye valor. El valor incorpora el momento en que llegan los flujos y el riesgo con que llegan.

5.2.1 Decisiones de inversión

El valor de un proyecto es el de los flujos de caja que genera, descontados al momento actual:

$$VAN = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

Criterio	Regla de decisión	Límite
VAN	aceptar si $VAN > 0$	exige estimar k
TIR	aceptar si $TIR > k$	puede haber varias o ninguna
Plazo de recuperación	aceptar si es menor que el máximo	ignora lo que ocurre después
Índice de rentabilidad	aceptar si es mayor que 1	útil para racionar capital

El VAN es el criterio de referencia porque mide directamente el valor creado y es aditivo: el VAN de dos proyectos es la suma de los suyos. La TIR es más intuitiva de comunicar y falla al comparar proyectos de tamaños o duraciones distintas.

Ejemplo 5.1 . Un proyecto exige 100 y genera 60 al final de cada uno de los dos años siguientes, con un tipo de descuento del 10 %:

$$VAN = -100 + \frac{60}{1,1} + \frac{60}{1,21} = -100 + 54,55 + 49,59 = 4,13$$

Es positivo, así que crea valor y se acepta. Su TIR resuelve $VAN = 0$ y sale del 13,1 %, por encima del 10 % exigido: los dos criterios coinciden, como ocurre siempre en proyectos simples.

5.2.2 Decisiones de financiación

Fuente	Origen	Coste
Autofinanciación	beneficios retenidos	coste de oportunidad
Ampliación de capital	socios	dividendos esperados

Fuente	Origen	Coste
Deuda bancaria	entidades financieras	intereses, deducibles
Emisión de obligaciones	mercado de capitales	cupón
Crédito comercial	proveedores	descuento por pronto pago no aplicado
Arrendamiento financiero	entidad de leasing	cuota

Clasificación	Criterio
Propia frente a ajena	quién aporta y con qué exigencia de devolución
Interna frente a externa	generada por la empresa o captada fuera
Corto frente a largo plazo	plazo de exigibilidad

Regla de equilibrio financiero: las inversiones a largo plazo se financian con recursos a largo plazo. Financiar una nave con crédito a un año obliga a renovarlo cada año y expone a la empresa a que no se lo renueven.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

Un fondo de maniobra positivo indica que parte del activo corriente se financia con recursos permanentes, que es la situación normal en la mayoría de los sectores.

5.2.3 El apalancamiento financiero

Endeudarse eleva la rentabilidad de los accionistas **si el rendimiento del activo supera al coste de la deuda**, y la hunde si no lo supera.

Situación	Efecto del endeudamiento
Rentabilidad económica > coste de la deuda	apalancamiento positivo
Rentabilidad económica < coste de la deuda	apalancamiento negativo

El apalancamiento amplifica en las dos direcciones, y por eso aumenta la rentabilidad esperada y el riesgo a la vez. Ahí está el compromiso de la estructura financiera: la deuda es más barata y deducible, y a partir de cierto nivel el riesgo de insolvencia encarece toda la financiación.

5.3 Ejercicios

Ejercicio 5.3.1. Un proyecto exige 500 y genera 200 anuales durante tres años. Con un tipo de descuento del 8 %, ¿se acepta?

Solución 5.3.1.

$$\begin{aligned}
 VAN &= -500 + \frac{200}{1,08} + \frac{200}{1,08^2} + \frac{200}{1,08^3} \\
 &= -500 + 185,19 + 171,47 + 158,77 = 15,43
 \end{aligned}$$

Positivo: se acepta. El plazo de recuperación simple sería de 2,5 años, y ese criterio no distingue si los flujos llegan antes o después, que es justo lo que el VAN sí recoge.

Ejercicio 5.3.2. Una empresa tiene rentabilidad económica del 9 % y se financia con deuda al 6 %. ¿Le conviene endeudarse más? ¿Y si la deuda costara el 11 %?

Solución 5.3.2. En el primer caso sí: cada euro de deuda rinde 9 y cuesta 6, así que los 3 puntos de diferencia van al accionista. El apalancamiento es positivo y eleva la rentabilidad financiera.

En el segundo no: cada euro de deuda rinde menos de lo que cuesta, y la diferencia sale del accionista. Además, más deuda eleva el riesgo de insolvencia y con él el tipo exigido, así que el efecto se agrava.

Ejercicio 5.3.3. Una empresa financia la compra de maquinaria con una póliza de crédito a un año. ¿Qué problema plantea?

Solución 5.3.3. Rompe la regla de equilibrio financiero: un activo que genera flujos durante años se financia con un pasivo exigible en doce meses. La empresa depende de que se le renueve la póliza cada año.

Si la entidad no renueva —por su propia situación o por un cambio de política crediticia—, la empresa se ve obligada a devolver un importe que su activo no ha generado todavía, y puede acabar en insolvencia siendo un negocio rentable. Es un riesgo de liquidez, no de rentabilidad.

La dirección de operaciones y la financiera están desarrolladas en Fuentes Fuentes y Cordon Pozo, 2016, Suárez Suárez, 2007 y Díez de Castro et al., 2009, con la exposición de Cuervo García, 2008.

La dirección de recursos humanos y la dirección de marketing

Temas 10 y 11 del programa. El subsistema de recursos humanos y el subsistema comercial.

6.1 La dirección de recursos humanos

Definición 6.1 . Conjunto de decisiones y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos.

Función	En qué consiste
Planificación de plantillas	prever necesidades cuantitativas y cualitativas
Análisis y diseño de puestos	qué tareas, responsabilidades y requisitos
Reclutamiento y selección	atraer candidatos y elegir
Formación y desarrollo	ampliar competencias
Evaluación del desempeño	medir la contribución
Retribución	compensar
Relaciones laborales	negociación colectiva y clima

Nota 6.1 . La evolución del área se resume en un cambio de nombre que no es cosmético: de *administración de personal* —nóminas, contratos, disciplina— a *dirección de recursos humanos* —las personas como fuente de ventaja competitiva—. Solo en el segundo enfoque el área participa en la estrategia en vez de ejecutarla.

6.1.1 Reclutamiento y selección

Fuente	Ventaja	Inconveniente
Interna	conoce la organización, motiva, es barata	endogamia, deja otra vacante
Externa	aporta ideas nuevas y competencias que no hay	más cara y con más riesgo

Instrumento de selección	Qué mide	Fiabilidad
Currículo	trayectoria	baja como predictor
Entrevista no estructurada	impresión general	baja , y muy sesgada
Entrevista estructurada	competencias definidas	alta
Pruebas profesionales	desempeño real en tareas	la más alta
Tests psicométricos	aptitudes y rasgos	media
Referencias	comportamiento previo	media

La entrevista no estructurada es el instrumento más usado y uno de los peores predictores, porque en ella pesan la primera impresión y la similitud con el entrevistador. Estructurarla —mismas preguntas, criterios definidos, varios evaluadores— mejora mucho su capacidad predictiva sin coste añadido.

6.1.2 Motivación

Teoría	Idea central
Jerarquía de necesidades (Maslow)	las necesidades se ordenan y se activan por niveles
Bifactorial (Herzberg)	los factores de higiene evitan insatisfacción; los motivadores satisfacen
Expectativas (Vroom)	$\text{motivación} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} \times \text{valencia}$
Equidad (Adams)	se compara la relación aportación-recompensa con la de otros
Fijación de metas (Locke)	metas concretas y exigentes mejoran el rendimiento

Nota 6.2 . La aportación de Herzberg es la que más se malinterpreta: el salario es un factor de **higiene**, no un motivador. Un salario insuficiente desmotiva, y uno adecuado elimina la insatisfacción sin generar motivación por sí solo. Lo que motiva es el contenido del trabajo: logro, reconocimiento, responsabilidad y desarrollo.

De la teoría de la equidad sale una consecuencia práctica incómoda: **la percepción de injusticia retributiva daña más que un salario bajo generalizado**, porque la comparación es con los pares y no con un valor absoluto. Es un argumento a favor de la transparencia en los criterios de retribución.

6.1.3 Liderazgo

Enfoque	Qué explica el liderazgo
Rasgos	características personales del líder
Conductual	estilos: orientado a la tarea o a las personas
Contingente	no hay estilo mejor: depende de la situación
Transformacional	inspirar y elevar los objetivos del grupo

El enfoque contingente es el que mejor resiste la evidencia: el estilo adecuado depende de la madurez del equipo, de la urgencia y de la naturaleza de la tarea. **Un equipo experto y autónomo empeora con supervisión estrecha, y uno novato empeora sin ella.**

6.1.4 Retribución

Componente	Qué remunera
Fija	el puesto y las competencias
Variable	resultados individuales o colectivos
En especie	seguro, formación, conciliación
Diferida	planes de pensiones, participación en capital

Equidad	Qué compara
Interna	puestos dentro de la empresa
Externa	el mercado laboral
Individual	contribución de cada persona

6.2 La dirección de marketing

Definición 6.2 . Proceso de identificar y satisfacer necesidades del mercado de forma rentable, creando y comunicando valor para el cliente.

Enfoque histórico	Foco
Producción	producir mucho y barato
Producto	calidad técnica
Ventas	vender lo producido
Marketing	conocer y satisfacer al cliente
Relacional	mantener relaciones duraderas
Social	añadir el bienestar colectivo

El paso del enfoque de ventas al de marketing invierte el orden: en el primero se produce y después se busca a quién vender; en el segundo se identifica la necesidad y después se produce. Es la diferencia entre empujar y atraer.

6.2.1 El proceso de marketing

Fase	En qué consiste
Análisis	mercado, clientes, competencia y entorno
Segmentación	dividir el mercado en grupos homogéneos
Selección de mercado objetivo	a qué segmentos dirigirse
Posicionamiento	qué lugar ocupar en la mente del cliente
Marketing mix	las decisiones operativas

Fase	En qué consiste
Control	medir y ajustar

Criterio de segmentación	Variables
Geográfico	región, hábitat, clima
Demográfico	edad, sexo, renta, ocupación
Psicográfico	estilo de vida, personalidad, valores
De comportamiento	frecuencia de uso, fidelidad, beneficio buscado

Un segmento es útil si es **medible, sustancial, accesible, diferenciable y accionable**. Un segmento que no se puede alcanzar con ningún canal no sirve por muy homogéneo que sea.

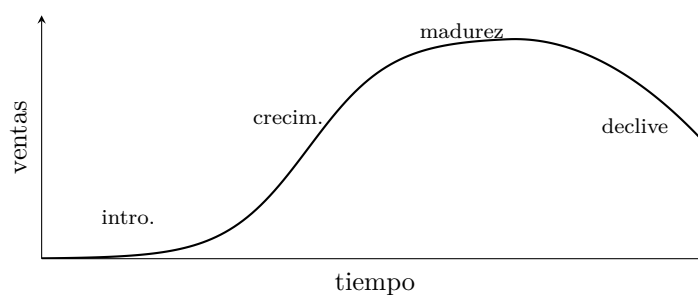
6.2.2 El marketing mix

Variable	Decisiones
Producto	atributos, marca, envase, gama, servicios asociados
Precio	nivel, descuentos, condiciones de pago
Distribución	canales, cobertura, logística
Comunicación	publicidad, promoción, venta personal, relaciones públicas

Método de fijación de precios	Base
Basado en costes	coste más margen
Basado en la competencia	precios del mercado
Basado en el valor percibido	lo que el cliente está dispuesto a pagar

El método basado en costes es el más usado y el peor fundamentado: parte de lo que a la empresa le cuesta, que es información irrelevante para el cliente. El coste marca el suelo del precio y el valor percibido marca el techo; entre los dos decide la competencia.

6.2.3 El ciclo de vida del producto



Fase	Ventas	Beneficio	Prioridad de marketing
Introducción	bajas	negativo	dar a conocer
Crecimiento	crecen rápido	crece	ampliar cuota y distribución
Madurez	se estabilizan	máximo y luego decrece	defender cuota, diferenciar
Declive	caen	decrece	cosechar o retirar

Nota 6.3 . El ciclo de vida es una descripción útil y **no una ley**: la duración de cada fase varía enormemente, no todos los productos pasan por las cuatro, y un producto en declive puede rejuvenecer con un uso nuevo o un mercado nuevo. Usarlo como predicción —«este producto está en madurez, luego caerá»— es tomarse en serio una metáfora.

6.3 Ejercicios

Ejercicio 6.3.1. Una empresa cubre siempre sus vacantes de responsable con promoción interna. ¿Qué gana y qué arriesga?

Solución 6.3.1. Gana: candidatos conocidos, con menos riesgo de error y menor coste de selección; conocimiento de la organización desde el primer día; y un efecto motivador sobre toda la plantilla, que ve recorrido profesional.

Arriesga endogamia: las mismas ideas y los mismos métodos, sin la perspectiva externa que detecta lo que dentro se da por supuesto. Además, cada promoción deja una vacante que hay que cubrir. Lo razonable es combinar las dos fuentes según el puesto.

Ejercicio 6.3.2. Una empresa sube el salario un 10 % y la motivación no mejora. ¿Cómo lo explica Herzberg?

Solución 6.3.2. Porque el salario es un factor de higiene: su insuficiencia genera insatisfacción y su suficiencia la elimina, sin producir motivación positiva. Si el salario ya era adecuado, subirlo elimina una insatisfacción que no existía.

Lo que motivaría según ese marco es actuar sobre el contenido del trabajo: más responsabilidad, tareas con sentido, reconocimiento y posibilidades de desarrollo. La subida no está mal empleada —afecta a la retención y a la equidad percibida— pero no es la palanca de la motivación.

Ejercicio 6.3.3. Una empresa fija sus precios sumando un 30 % al coste. ¿Qué problemas tiene ese método?

Solución 6.3.3. Ignora al cliente y al competidor. Si el valor percibido es muy superior, deja dinero sobre la mesa; si es inferior, el producto no se vende por muy justificado que esté el margen.

Además es circular: el coste unitario depende del volumen, el volumen del precio y el precio del coste. Y no distingue entre productos con demanda elástica e inelástica, que admiten márgenes muy distintos. El coste debería marcar el suelo, no el precio.

La dirección de recursos humanos y la de marketing están desarrolladas en Fuentes Fuentes y

Cordón Pozo, 2016 y Cuervo García, 2008, con la exposición de Iborra et al., 2010 y Díez de Castro et al., 2009.

Bibliografía

- Bueno Campos, E. (2008). *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Cuervo García, Á. (Ed.). (2008). *Introducción a la Administración de Empresas* (6.^a ed.). Civitas.
- Díez de Castro, E., Galán González, J. L., & Martín Armario, E. (2009). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Fuentes Fuentes, M. d. M., & Cordon Pozo, E. (Eds.). (2016). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (3.^a ed.). Pirámide.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2010). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Concepto y habilidades directivas*. Thomson.
- Suárez Suárez, A. S. (2007). *Curso de Economía de la Empresa*. Pirámide.