

TEMA 1: LA EMPRESA COMO SISTEMA COMPLEJO

La **empresa** se concibe dentro de la teoría general de sistemas (TGS) de Ludwig von Bertalanffy como un sistema abierto, sociotécnico, orgánico y complejo. Interactúa constantemente con su entorno general (macroentorno) y específico (microentorno), transformando entradas (inputs: capital, trabajo, materias primas, información) en salidas (outputs: bienes, servicios, dividendos, residuos) mediante procesos de valor añadido.

Definición Clave (Teoría Sistémica): Un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente interrelacionados organizados para alcanzar un objetivo común. La empresa posee las características de: **homeostasis** (capacidad de adaptación), **entropía negativa** (capacidad de auto-organización para evitar el caos) y **equifinalidad** (alcanzar metas por distintas vías).

1.1. Las Funciones Básicas de la Empresa

Tradicionalmente identificadas desde la perspectiva funcionalista de Henri Fayol, las áreas funcionales clave en la empresa moderna son:

- **Área de Producción u Operaciones:** Transformación física o lógica de insumos en productos/servicios utilizables. Responsable de eficiencia técnica e industrial.
- **Área Comercial / Marketing:** Conexión con el mercado objetivo. Análisis de necesidades, política de precios, distribución y comunicación de valor.
- **Área Financiera:** Captación de recursos de capital en las mejores condiciones y asignación eficiente a proyectos de inversión rentable.
- **Área de Recursos Humanos (RRHH):** Reclutamiento, gestión del talento, formación, retribución y desarrollo del clima organizacional.
- **Área de Dirección y Estrategia:** Coordinación global, definición de objetivos generales, liderazgo y toma de decisiones bajo incertidumbre.

1.2. Evolución Histórica de las Teorías Organizativas

Escuela / Teoría	Autor Principal	Enfoque Dominante	Aportación Principal
Administración Científica	F. W. Taylor (1911)	Eficiencia operativa en la fábrica	Estudio de tiempos y movimientos, división estricta del trabajo.
Teoría Clásica de la Adm.	Henri Fayol (1916)	Estructura y proceso directivo	14 principios de la administración, funciones del directivo (POSDCORB).
Relaciones Humanas	Elton Mayo (1930)	Factor humano y motivación	Experimentos de Hawthorne: el grupo informal influye en la productividad.
Teoría de la Burocracia	Max Weber (1922)	Estructura formal racional	Normas escritas, jerarquía clara, impersonalidad en las relaciones.
Enfoque de Contingencias	Lawrence & Lorsch (1967)	Entorno y tecnología	No existe una única forma idónea de organizar; depende del contexto.

Recordatorio examen: Diferenciar con claridad entre *eficiencia* (hacer las cosas correctamente, maximizando output con mínimos inputs) y *eficacia* (hacer las cosas correctas, alcanzando los objetivos fijados). La combinación óptima es la **efectividad**.

TEMA 2: EL ENTORNO EMPRESARIAL Y EL MARCO COMPETITIVO

Ninguna empresa opera en el vacío. El análisis del entorno se divide analíticamente en dos niveles: el **Macroentorno** (factores generales e incontrolables que afectan a todas las organizaciones) y el **Microentorno** (fuerzas directas e específicas del sector de actividad).

2.1. Análisis PESTEL (Macroentorno)

P

Político: Estabilidad gubernamental, políticas

T

Tecnológico: I+D+i, automatización, adopción de

E

co,

S

ía

S

vid

Has finalizado la vista previa.

Para ver el resto del

documento, ponte en

contacto con el autor en:

000454000

2.2.

Porte

fuerz

1.

si

cr

ba

2.

la

es

pr

5.

di

ca

2.3.

Per

Ori

Inte

Ori

Ext

os,

ta.

ajo

ivos.

TEMA 3: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA

La **estrategia empresarial** define cómo la organización creará y capturará valor de forma sostenible en el tiempo frente a sus rivales. Comprende la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos a largo plazo.

3.1. Estrategias Genéricas de Michael Porter

Porter afirma que para lograr una rentabilidad superior al promedio del sector, una empresa debe elegir explícitamente una de las siguientes posturas estratégicas:

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

3.2.

Desc
com

Acti

Log
de r

Log
tem

Ser

3.3.

Prop
VRIC

- V
- R
- I
- O

fico,
ducto)
s o
o.

ente.

ducto

arco

TEMA 4: DECISIONES DE CRECIMIENTO Y MATRICES DE CARTERA

El crecimiento empresarial representa la expansión del volumen de operaciones, cuota de mercado o diversificación geográfica y de producto de la firma.

4.1. La Matriz de Ansoff (Vías de Crecimiento)

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mej Act	Penetración de Mercado: Aumentar ventas con	
Mej Nue		

4.2.

Evalu
Merc

Es

Re
cre
caj

Val
Cu
Alt
inv
e-l

4.3.

- C
- p
- C
- e
- F
- d

C
C

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 5: DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRUCTURAS DE LA EMPRESA

La **estructura organizacional** es el conjunto de formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y se logra la coordinación entre ellas (Mintzberg, 1979).

1. Los 5 Componentes Básicos de Mintzberg

- **Ápice Estratégico:** Alta dirección encargada de la supervisión global y estrategia general.
- **Línea Media:** Directivos intermedios que conectan el ápice con el núcleo de operaciones.
- **Núcleo de Operaciones:** El grupo de personas que realizan el trabajo principal de la organización.
- **Tareas de Apoyo:** Funciones que apoyan a las otras partes de la organización.
- **Partes Externas:** Relaciones con el entorno (clientes, proveedores, etc.).

2.

1.

Ag
fur
Ma
Rie
int

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

3.

Co
o p
jer
co

iones
(g).
nor

5.3.

Co

Tr
Co

Cer
Des

For

nina

del

TEMA 6: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

La **gestión del capital humano** abarca el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos y de desarrollo de las personas en la empresa.

6.1. Ciclo de Gestión de Recursos Humanos

1. Reclutamiento y Selección	2. Formación y Desarrollo	3. Evaluación del Desempeño
Atracción, selección y contratación de personal.	Formación y desarrollo de las personas.	Evaluación del desempeño y retroalimentación.

6.2.

Com

Tec	
Pirámide de Necesidades	
Tecnología (Higiene)	real.
Tec	
Tec Exp	

6.3.

El es re	El s de
----------------	------------

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 7: DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING OPERATIVO

El **Marketing** es el proceso social y directivo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros.

1. El Proceso Estratégico de Marketing (STP)

- **Segmentación (S):** División del mercado heterogéneo en grupos homogéneos según criterios demográficos, geográficos, psicográficos o de comportamiento.

- T...
- P...

2.

- 1. Ca...

- 3. Ca...

7.3.

- M...

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 8: ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA EMPRESA

La contabilidad y dirección financiera aportan el lenguaje cuantitativo para la evaluación de la salud económica y financiera de la firma a través de los Estados Financieros (Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias).

8.1. Estructura del Balance de Situación

ACTIVO (Estructura Económica / Destino de Fondos)		PASIVO Y PATRIMONIO NETO (Estructura Financiera / Origen)	
Activo Bienes materiales			Capital propio.
Activo • Ex • Re • Di			
Has finalizado la vista previa. Para ver el resto del documento, ponte en contacto con el autor en: 000454000			
			ort
8.2.			
Gara			
FM			
FM			
Fo pl di			
8.3.			
Ra			
A			/
Va Ca			or

TEMA 9: CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (VAN Y TIR)

Las decisiones de inversión implican el compromiso de recursos financieros presentes con la expectativa de obtener flujos de caja futuros superiores, bajo un determinado nivel de riesgo.

1. Elementos Definitorios de un Proyecto de Inversión

- **-A:** Desembolso inicial de la inversión (siempre en signo negativo).
- **Q_t:** Flujo neto de caja esperado en el período t (Cobros_t - Pagos_t).
- **n:** Número de períodos de vida útil del proyecto.
- **k:** Tasa de descuento.

2.

Calcular el VAN deseado.

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

3.

Es la

- **S**
- **S**

4.

Tiempo de recuperación de la inversión.

z (no
ck.

TEMA 10: CONTABILIDAD DE COSTES Y PUNTO DE EQUILIBRIO

La **contabilidad analítica o de costes** proporciona información interna para la toma de decisiones directivas, el control operacional y la fijación de precios.

10.1. Clasificación de los Costes

Según la variabilidad respecto a la producción:

- **Costes Fijos (CF):** Permanecen constantes dentro de un rango de actividad.
- **Costes Variables (CV):** Varían directamente con el nivel de producción.

Según la imputación al producto:

- **Costes Directos:** Asignables de forma unívoca y directa al producto.
- **Costes Indirectos:** No directamente asignables al producto, sino que se reparten entre los productos.

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

10.2

Es el
obten

Ex
In
C
Ig
El

10.3

Sis

Dire
(Co

Full
Co

s a

TEMA 11: GESTIÓN DE OPERACIONES Y CADENA DE SUMINISTRO

La ****Dirección de Operaciones**** se ocupa de la transformación eficiente de insumos en bienes y servicios finales, garantizando niveles óptimos de calidad, coste, entrega y flexibilidad.

11.1. Modelos de Producción

- **Producción por Lotes (Batch):** Fabricación de cantidades limitadas de productos variados. Alta flexibilidad pero mayores tiempos de preparación.
- **P**
- **P**

11.2

Dete
emis

Do

11.3

Enfo
todos

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 12: SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y DIGITALIZACIÓN

Los **Sistemas de Información (SI)** integran tecnología, personas y procesos para capturar, procesar, almacenar y distribuir datos cruciales en la toma de decisiones directivas.

12.1. Arquitectura Tecnológica en la Empresa

ERP (Enterprise Resource Planning):	CRM (Customer Relationship Management):
Sis de Or	ación ej.

12.2

- B
- e
- C
- In
- d

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

atos no
aaS.
ención

TEMA 13: ÉTICA EMPRESARIAL, SOSTENIBILIDAD Y RSC

La ****Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**** implica el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo social y medioambiental sostenible en sus operaciones.

13.1. Los Tres Pilares de la Sostenibilidad (Triple Bottom Line)

1. Económico: Rentabilidad a largo plazo, creación de empleo y gestión

2. Social: Condiciones laborales dignas, diversidad, inclusión y

3. Ambiental: Reducción de huella de carbono, eficiencia energética y

13.2

Están
capi

stinar

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 14: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO (STARTUP METHODOLOGY)

La creación de nuevas empresas y la innovación corporativa (*intraemprendimiento*) requieren enfoques ágiles para validar hipótesis bajo alta incertidumbre.

14.1. Metodología Lean Startup (Eric Ries)

Bucle de Aprendizaje Validado:

Crear (MVP) → Medir (Métricas clave) → Aprender (Pivotar o Perseverar)

14.2

Herr
Flujo

es,

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 15: GOBIERNO CORPORATIVO Y TOMA DE DECISIONES

El **Gobierno Corporativo** define las reglas y mecanismos que regulan las relaciones entre accionistas, Consejo de Administración y equipo directivo.

15.1. Teoría de la Agencia (Jensen & Meckling)

Analiza los conflictos de interés entre el **Principal** (accionista) y el **Agente** (directivo). Exige mecanismos de alineación (opciones sobre acciones, bonus por rendimiento) y costes de supervisión.

15.2

- S
- A

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 16: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El ****Balanced Scorecard (BSC)**** o Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton) traduce la visión estratégica en objetivos operativos medibles.

16.1. Las Cuatro Perspectivas del BSC

Perspectiva	Pregunta Clave	Indicadores Típicos (KPIs)
Financiera	¿Cómo nos ven los accionistas?	ROIC, margen EBITDA, flujo de caja
Cli		
Pro		
Apr		

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 17: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones deben adaptarse continuamente a entornos cambiantes mediante procesos estructurados de transformación cultural y operativa.

17.1. El Modelo de Kurt Lewin

1. Descongelar: Sensibilizar sobre la necesidad del cambio y romper

2. Cambiar: Implantar nuevos procesos, estructuras,

3. Recongelar: Consolidar e institucionalizar la nueva cultura

17.2

Caus
form

va y

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 18: NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La capacidad de negociación es una competencia directiva esencial para gestionar acuerdos comerciales, laborales e interdepartamentales.

18.1. Modelos de Negociación

- **Distributiva (Ganar-Perder):** Basada en la división de un recurso fijo (ej. regateo de precio).
- **Integrativa (Ganar-Ganar - Modelo Harvard):** Centrada en intereses subyacentes, creando valor antes de repartirlo.

M
la

donar

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 19: FINANZAS CORPORATIVAS AVANZADAS: WACC Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

Determinación del coste ponderado de los recursos financieros utilizados por la empresa para financiar sus inversiones.

19.1. Fórmula del WACC (Weighted Average Cost of Capital)

$$WACC = [(E / V) \times K_e] + [(D / V) \times K_d \times (1 - T)]$$

Donde: \$E\$ = Patrimonio Neto, \$D\$ = Deuda, \$V = E + D\$, \$K_e\$ = Coste del Capital Propio, \$K_d\$ = Coste de la Deuda, \$T\$ = Tasa de Impuesto sobre Beneficios.

19.2

En m
impu

encia.

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 20: COMERCIO INTERNACIONAL Y GLOBALIZACIÓN

Estrategias de entrada en mercados internacionales para diversificar riesgos y capturar nuevas cuotas de mercado.

20.1. Estrategias de Entrada Internacional

Modalidad	Nivel de Control	Riesgo y Compromiso
Exportación Directa/Indirecta	Bajo - Medio	Bajo
Licencia		
Joint Venture		
Filiación		

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 21 : GESTIÓN DE PROYECTOS (PROJECT MANAGEMENT & PMBOK)

Un ****proyecto**** es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. Requiere equilibrar la restricción triple: alcance, tiempo y coste.

21.1. Planificación de Proyectos: Diagrama de Gantt y CPM/PERT

- **Camino Crítico (Critical Path Method):** Secuencia de actividades con holgura cero que determina la duración mínima del proyecto.
- D

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 22: LOGÍSTICA INVERSA Y ECONOMÍA CIRCULAR

La ****economía circular**** busca redefinir el crecimiento enfocándose en el diseño sin residuos y la regeneración de sistemas naturales.

22.1. Las 7 Rs de la Economía Circular

Rediseñar, Reducir, Reutilizar, Reparar, Renovar, Recuperar y Reciclar. Sustituye el modelo lineal de "Extraer-Fabricar-Tirar".

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 23: AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

El ****Control de Gestión**** verifica que los recursos sean obtenidos y utilizados eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.

23.1. Tipos de Auditoría

Auditoría Financiera: Verificación externa de la imagen fiel de los estados contables.

Auditoría Operativa: Evaluación de la eficiencia de procesos y procedimientos internos.

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 24: EMPRESA FAMILIAR Y PROTOCOLO FAMILIAR

Las ****empresas familiares**** representan la mayoría del tejido productivo. Enfrentan retos singulares en la solapación de propiedad, familia y gestión.

24.1. El Protocolo Familiar

Acuerdo regulador marco firmado por los miembros de la familia que fija normas de incorporación de descendientes, transmisión de acciones y órganos de gobierno (Consejo de Familia).

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 25: GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL (ERM)

Identificación, análisis y respuesta ante riesgos operativos, financieros, estratégicos y de cumplimiento legal.

25.1. Estrategias de Mitigación de Riesgos

- **Evitar:** Cancelar la actividad de alto riesgo.
- **Reducir:** Implementar controles de seguridad e inspecciones.
- **Transferir:** Contratar seguros o derivados financieros.
- **A**

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 26: VALORACIÓN DE EMPRESAS (M&A)

Métodos para determinar el valor económico objetivo de una compañía en procesos de compraventa o fusión.

26.1. Principales Métodos de Valoración

- **Descuento de Flujos de Caja (DCF):** Basado en el valor actual de los flujos libres de caja proyectados descontados al WACC.
- **Múltiplos de Mercado:** Comparación mediante ratios (EV/EBITDA, P/E) con empresas comparables del sector.

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 27: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DINÁMICAS DE GRUPO

Estudio del comportamiento individual e interpersonal en entornos corporativos para maximizar la cohesión y el rendimiento.

27.1. Etapas del Desarrollo de Equipos (Tuckman)

1. Formación → 2. Conflicto (Storming) → 3. Normalización → 4. Desempeño (Performing) → 5. Disolución.

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 28: ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS AVANZADAS

Optimización del margen y captura de excedente del consumidor mediante precios dinámicos y discriminación.

28.1. Modelos de Pricing

- **Freemium:** Servicio básico gratuito con funcionalidades avanzadas de pago.
- **Yield Management:** Ajuste dinámico de precios en función de la demanda en tiempo real (aerolíneas, hoteles).

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 29: TENDENCIAS FUTURAS EN MANAGEMENT

El impacto de la automatización, el trabajo híbrido y la toma de decisiones basada en algoritmos en la dirección de organizaciones.

29.1. Organizaciones Teal y Holocracia

Modelos organizativos auto-gestionados sin jerarquías tradicionales, basados en la autonomía y propósito evolucionario.

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000

TEMA 30: ANEXO DE FÓRMULAS Y GLOSARIO CONSOLIDADO

Resumen sintético de ecuaciones e indicadores clave para el examen final de la asignatura.

Concepto	Fórmula/ Expresión
Rentabilidad Económica (ROA)	EBIT / Activo Total
Rentabilidad Financiera (ROE)	Beneficio Neto / Patrimonio Neto
Mar	
EBI	
For	
Pur	
Val	

Has finalizado la vista previa.
Para ver el resto del
documento, ponte en
contacto con el autor en:
000454000