Organización Empresarial

Macroresumen · Temas 3, 4 y 5

Examen tipo test · Martes 1 de diciembre · Ingeniería Informática, UMA

Orden de estudio. Empieza con productividad, punto muerto, Wilson y valoración de inversiones. Después practica clasificación de fuentes financieras y repasa las distinciones de comercial, RRHH, cultura y software. Cierra con un simulacro mixto y rehace los cálculos fallados sin mirar.

3.1 · Producción

Proceso productivo

La empresa combina **inputs** (materias primas, trabajo y capital) mediante una **tecnología** (conocimientos, métodos y herramientas) para producir **outputs** (bienes o servicios). Una misma fábrica se puede clasificar simultáneamente con varios criterios.

- **Intervención humana.** Manual (artesanal), mecánica (operario asistido por máquinas) o automática (control por robots y sistemas).
- **Tiempo.** Continua (sin interrupciones ordinarias), intermitente (se detiene y rearranca según necesidades) o por proyectos (resultado singular planificado).
- **Resultado.** Simple si sale un producto y múltiple si salen varios.
- **Distribución.** Talleres agrupados por actividad, cadena donde el producto recorre las estaciones, o posición fija donde operarios y equipos se desplazan al producto. Un buque puede ser por proyecto y de posición fija a la vez.

Eficiencia, productividad e innovación

La **eficiencia técnica** compara cantidades físicas. Con el mismo output, una técnica domina a otra si usa igual o menos de cada factor y menos de al menos uno. Con los mismos factores, domina la que produce más. Si A usa menos trabajo y B menos capital para el mismo resultado, hacen falta precios para decidir cuál cuesta menos. La **eficiencia económica**, para un output fijado, elige la técnica con menor coste total de los factores. Los precios pueden cambiar esa elección.

La **productividad** relaciona lo obtenido con los recursos utilizados. La parcial mide un solo factor (unidades por trabajador, hora o máquina). La global compara valor de toda la producción con coste de todos los factores utilizando euros. Para aislar variaciones físicas entre períodos, valora las dos producciones y consumos con los mismos precios de referencia. Más producción puede coexistir con menor productividad si aumentan más los recursos.

Mejoras típicas: formación, experiencia, motivación y salud laboral; tecnología y software; organización, liderazgo, tiempos y métodos; inversión e infraestructura; adaptación al mercado y a las condiciones externas. Detecta esperas, movimientos innecesarios, exceso de existencias, defectos, desperdicio de energía y sobreproducción. **I+D+i** abarca investigación básica (conocimiento), aplicada (problemas concretos), desarrollo experimental (llevar el conocimiento a prototipos y soluciones) e innovación (implantar productos, procesos o formas de organización nuevas o mejoradas).

Costes, beneficio y decisiones

- **Fijo/variable** depende de la reacción al volumen. El alquiler suele ser fijo en el período y rango analizados. Los componentes suelen aumentar con la producción.
- **Directo/indirecto** depende de la asignación al producto. La placa base se puede imputar a cada equipo. La limpieza de una fábrica multiproducto exige repartir su coste. Ambas clasificaciones responden a preguntas distintas.
- El **coste total** combina fijos y variables. El coste total medio incluye los fijos repartidos. Con coste variable unitario constante, al aumentar la producción cae la parte fija por unidad.
- El **punto muerto** iguala ingresos y costes. El margen de contribución unitario es precio menos coste variable unitario. Cada unidad contribuye primero a cubrir los fijos y, una vez cubiertos, al beneficio.
- **Fabricar o comprar** compara dos rectas de costes. La fabricación interna suele exigir fijos y tener menor coste variable por unidad. Calidad, plazos, dependencia y protección del conocimiento también influyen.
- En la gráfica de rentabilidad, ingresos parte de cero y costes totales de los fijos. Si la pendiente de ingresos es mayor, a la izquierda del cruce hay pérdida y a la derecha beneficio.

Existencias, almacén y aprovisionamiento

Empresa industrial: compra, almacena materias primas, transforma, almacena producto terminado y vende. Empresa comercial: adquiere mercaderías, las almacena y las vende. Aprovisionar implica compras, almacenamiento y gestión de existencias, conciliando disponibilidad con coste.

- **Por función.** Stock de ciclo para demanda normal, de seguridad para desviaciones, estacional o de anticipación para picos, en tránsito mientras se transporta, especulativo ante posibles cambios de precio y obsoleto cuando pierde utilidad comercial.
- **Por material.** Materias primas, productos en curso, semiterminados, terminados y mercaderías. También pueden existir auxiliares, repuestos, envases o residuos con valor.
- **Identificación.** Código de barras lineal, código bidimensional y RFID. RFID usa radiofrecuencia y permite leer etiquetas compatibles sin visión directa. Un WMS gestiona ubicaciones y movimientos. El registro puede ser manual o asistido por software y automatización.
- **Ubicación.** Fija (búsqueda simple, posibles huecos sin aprovechar), aleatoria o dinámica (aprovecha los huecos, requiere buen registro) y mixta.
- **Salida física.** FEFO da prioridad a lo que antes caduca, FIFO a lo que primero entró y LIFO a lo último que entró. Los apuntes separan la rotación física del método de valoración contable.
- **ABC.** Prioriza por relevancia económica. A: pocos artículos, gran parte del valor (referencia 20% de artículos y 80% de valor). B: intermedios. C: muchos artículos de escaso peso económico. Son proporciones orientativas.
- **PMP.** Valora las existencias por coste medio ponderado por cantidades. Una entrada a un precio distinto cambia la media. Una salida valorada al PMP disminuye unidades y valor sin cambiar el PMP.
- **Costes de inventario.** Adquisición, tramitación de pedidos, almacenamiento y ruptura. Pedidos más grandes reducen la frecuencia y elevan el stock medio.

- **Wilson (EOQ).** Supone demanda estable, plazo constante, lote fijo y recepción íntegra. El lote óptimo equilibra coste anual de pedido y coste de almacenar el stock de ciclo. El stock de seguridad fijo eleva el coste de almacenamiento y el punto de pedido, pero el lote óptimo se mantiene.
- **Cuánto y cuándo.** El lote Q* responde a cuánto pedir. El punto de pedido cubre el consumo esperado durante el plazo más la reserva. En el gráfico de dientes de sierra, las existencias bajan con el consumo y saltan Q unidades al recibir, tras el plazo. Si el plazo supera el intervalo entre pedidos, puede haber varios pedidos pendientes: aplica el umbral a la posición de inventario (disponible + pedido − atrasos).

3.2 · Comercial

Segmentación divide el mercado en grupos con características similares. **Público objetivo** identifica qué grupo o grupos decide atender la empresa. **Posicionamiento** describe el lugar que ocupa la oferta en la mente del cliente frente a competidores. **Propuesta de valor** concreta qué problema resuelve, qué beneficio ofrece y por qué elegirla. Publicidad, diseño, web, redes y lenguaje comunican ese posicionamiento.

- Demográfica: edad, género, ingresos.
- Geográfica: ciudad, país, región, clima.
- Psicográfica: estilo de vida, valores, personalidad.
- Conductual: fidelidad, frecuencia, hábitos u ocasión de compra.

Ejemplo: un servicio musical selecciona estudiantes como público objetivo (grupo demográfico), identifica uso durante el estudio (conductual) y se quiere percibir como el servicio que mejor adapta la música a cada momento (posicionamiento). La hoja titulada «Tema 3.2 Problemas» contiene ejercicios de costes y punto muerto, cubiertos en 3.1. Para la parte comercial, el material adjunto es la actividad de segmentación y posicionamiento.

3.3 · Subsistema financiero

La función financiera identifica necesidades de inversión y de operación y elige cómo financiarlas. La rentabilidad de una inversión debe compensar su coste de financiación y riesgo. El equilibrio exige acompasar vencimientos con la vida y conversión en efectivo de lo financiado.

- **Estructura económica = activo:** destino de los recursos. Activo no corriente: equipo, instalaciones o software duradero. Corriente: existencias, cobros a clientes y tesorería. **Estructura financiera = patrimonio neto + pasivo:** origen de los fondos.
- **Patrimonio neto:** capital, reservas y resultado, entre otros. **Pasivo no corriente:** deudas a largo plazo. **Pasivo corriente:** obligaciones a corto plazo, como proveedores y vencimientos próximos.
- **Titularidad:** propia o ajena. **Origen:** interna o externa. **Duración:** capitales permanentes (PN y pasivo a largo plazo) o recursos a corto plazo.
- **Propia externa.** Aportaciones iniciales, ampliaciones y subvenciones no reintegrables según el enfoque de los apuntes. Una ampliación es propia por titularidad y externa por origen.
- **Propia interna.** Reservas para autofinanciación de enriquecimiento. La amortización es un gasto contable que distribuye la pérdida de valor y apoya la recuperación del coste vía

actividad (mantenimiento de capacidad). La cuota contable no representa una salida de caja del año ni un fondo separado.

- **Amortización.** Lineal (cuota constante), decreciente por porcentaje fijo sobre el valor pendiente o por suma de dígitos, y por unidades de producción (cuota ligada al uso). El valor residual se tiene en cuenta al delimitar lo amortizable. La amortización contable atiende al desgaste y la fiscal a criterios fiscales.

Reconocer financiación ajena en un supuesto

- **Préstamo.** Se recibe el importe y suele devolverse con cuotas e intereses. **Línea de crédito.** Hay un límite disponible y se dispone según necesidad, pagando intereses sobre lo utilizado y las comisiones pactadas.
- **Empréstito.** Una gran financiación se divide en títulos (bonos u obligaciones) adquiridos por muchos inversores. **Leasing.** Arrendamiento financiero con opción de compra al final.
- **Crédito comercial.** El proveedor permite pagar después. **Descuento de efectos.** El banco anticipa el cobro de un efecto, descontando costes. Si hay impago, el riesgo suele permanecer en la empresa.
- **Factoring.** La empresa cede derechos de cobro sobre clientes, con posibilidad de anticipo, gestión y cobertura según contrato. Sin recurso, el factor asume el riesgo cubierto de insolvencia. **Confirming.** La entidad gestiona pagos a proveedores de la empresa y puede ofrecerles el cobro anticipado.
- **Espontánea.** Salarios e impuestos pendientes por los desfases habituales y descubierto en cuenta según la clasificación de los apuntes.
- **Otras vías.** Capital riesgo (participación en negocios con potencial), business angels (dinero, experiencia y contactos), crowdfunding (aportaciones de muchas personas), crowdlending (muchos prestamistas esperan devolución e intereses), Friends, Family and Fools, aceleradoras (apoyo y mentorización), capitalización del paro (usar la prestación para emprender si procede).

3.4 · Inversiones

Clasifica por el bien (real/productivo o financiero), duración (permanente u operativa), finalidad (reposición, ampliación o estratégica) y relación (sustitutiva, complementaria o independiente). Un servidor puede ser una inversión real, permanente y de reposición a la vez.

Datos básicos. Desembolso inicial en t = 0, flujos netos de caja (cobros menos pagos), vida útil, valor residual y tasa de descuento. Añade el residual al último flujo si viene aparte. El valor residual puede ser positivo y también puede haber costes de cierre. La rentabilidad es el retorno de la inversión y el riesgo mide la incertidumbre de ese retorno.

Capitalizar lleva dinero de hoy al futuro multiplicando por un factor. **Actualizar** lleva dinero futuro al presente dividiendo. Los períodos deben coincidir con la tasa. Una tasa exigida mayor suele reducir el VAN de flujos futuros positivos.

- **Payback simple.** Acumula flujos hasta recuperar el desembolso. Menor plazo favorece liquidez. Ignora el valor temporal y los flujos posteriores a la recuperación.
- **ROI.** Indicador estático. La diapositiva muestra flujos acumulados divididos por inversión inicial en porcentaje y el texto habla de ganancia neta. Si el enunciado dice ROI neto, resta la

inversión del total de retornos antes de dividir. Un 120% en versión bruta equivale a 20% neto.

- **VAN.** Euros de valor añadido hoy. Positivo: supera la rentabilidad exigida. Cero: la iguala. Negativo: queda por debajo. Entre alternativas excluyentes comparables se prefiere mayor VAN.
- **TIR.** Tipo que hace VAN = 0. Para flujos convencionales (un desembolso inicial seguido de entradas), se acepta si TIR supera la tasa exigida. Al comparar tamaños o calendarios diferentes, VAN y TIR pueden ordenar distinto. La TIR mide porcentaje y el VAN mide valor monetario.
- **Payback descontado.** Acumula flujos ya actualizados. Con tasa positiva y cobros positivos suele tardar más que el simple y puede no recuperarse dentro del horizonte.

3.5 · Recursos humanos

RRHH planifica, atrae, desarrolla, motiva y retiene personas, alineando objetivos individuales y empresariales. Opera sobre la organización (plantilla, estructura y cultura) y sobre el empleado a lo largo de su ciclo laboral. Busca calidad de vida, satisfacción, rendimiento medible, cumplimiento y ventaja competitiva.

- **Funciones:** planificación (cuántos perfiles y cuándo); selección e incorporación; formación y carrera; evaluación y feedback; retribución y beneficios; gestión del talento y sucesión; clima, comunicación y participación; salud y prevención; gestión administrativa de contratos y nóminas.
- **Competencias:** conocimientos, habilidades y actitudes observables. Genéricas para todos (p. ej. trabajo en equipo) y específicas del puesto (p. ej. administrar bases de datos). Sirven para seleccionar, evaluar, detectar carencias y orientar formación.
- **Enfoque económico:** mide costes de contratación, despidos, salarios, cotizaciones, absentismo y retorno de la formación. Rotación y absentismo son indicadores distintos. La primera cuenta bajas sobre plantilla media, el segundo horas de ausencia sobre horas previstas.
- **Tendencias:** employer branding para atraer, experiencia del empleado para fidelizar, liderazgos que delegan y reconocen, people analytics y digitalización, diversidad e inclusión, flexibilidad y bienestar.
- **Gestión ineficaz:** rotación, pérdida de conocimiento, menos compromiso y productividad, costes de sustitución, ausencias, mal clima y dificultad para atraer.

4 · Cultura empresarial

Cultura es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que orienta cómo se decide y se trabaja. En Schein se distinguen **artefactos** (lo observable, como organización de la oficina), **valores declarados** (lo que la empresa defiende públicamente) y **supuestos básicos** (creencias arraigadas que explican cómo actúa en la práctica).

Identidad corporativa es quién es la organización y cómo se expresa, incluida su identidad visual. **Imagen corporativa** es cómo la perciben empleados, clientes, proveedores y sociedad. La coherencia entre conducta y comunicación sostiene la reputación. Liderazgo, retribución, conciliación y trato diario revelan la cultura efectiva.

- **Misión:** propósito presente. **Visión:** futuro que se quiere alcanzar. **Valores:** criterios de conducta y decisión.
- **Proceso:** actividades que transforman entradas en resultados. **Procedimiento:** instrucciones para ejecutar una actividad con responsables, pasos y controles. Un proceso de atención al cliente puede incluir un procedimiento para devolver un producto.
- **Estratégicos:** fijan rumbo. **Operativos:** crean el producto o servicio principal. **De soporte:** aportan recursos a los demás. Lean reduce desperdicios y Six Sigma reduce variación y defectos. La documentación facilita formación, calidad y trazabilidad.
- **RSC:** integra impactos económicos, sociales y ambientales y la relación ética con grupos de interés. Ejemplos: condiciones de trabajo, proveedores responsables, reducción de residuos y consumo energético, transparencia y contribución a la comunidad. La práctica sostenida y verificable diferencia el compromiso de una campaña de imagen.
- **Creación de empresa:** idea y necesidad → análisis de clientes, competencia, precios y canales → plan de negocio (producto, mercado, marketing, organización y finanzas) → forma jurídica → trámites → financiación → puesta en marcha y seguimiento. Formas citadas: autónomo, SL, SA y cooperativa. Los apuntes mencionan CIRCE, PAE, Cámaras, Portal PYME, Andalucía Emprende y la UMA.

5 · Empresa y sector informático

Los datos de pedidos, ventas o facturas se registran, ordenan y procesan para generar información, informes e indicadores que sirven para decidir. El **sistema de información** reúne hardware, software, datos, redes, personas y procedimientos. Automatiza, conecta y facilita acceso seguro a información útil.

- **Operativo (TPS):** transacciones diarias (registrar ventas, pedidos, nóminas). **Táctico (MIS):** mandos intermedios, informes y control. **Estratégico (DSS/EIS):** apoya a dirección en decisiones poco rutinarias o de largo plazo.
- **ERP:** integra áreas y datos en una base común (compras, ventas, almacén y contabilidad). **CRM:** contactos, ventas y posventa. **SCM:** coordina la cadena de suministro. **BI:** análisis y cuadros de mando. **Colaboración:** correo, videollamadas, ofimática y documentos compartidos.
- **Tres decisiones independientes.** Estándar (rápido y adaptable por configuración) o a medida (mayor ajuste, mayor esfuerzo). Propietario o código abierto (código accesible y modificable según licencia). Local/on-premise (servidores propios, más control e inversión) o SaaS (servicio en nube, habitualmente suscripción).
- **Evolución.** 1950–60: grandes sistemas por lotes para nóminas y contabilidad. 1970: bases de datos y MRP. 1980: PC, ofimática y redes locales. 1990: ERP, Internet, cliente-servidor. 2000: web, e-business, e-commerce, CRM. 2010: nube, móvil, SaaS y big data. Desde 2020: IA, IoT y ciberseguridad. Evoluciona de automatización interna a transformación del negocio.

E-business y clasificación del comercio

E-business cubre el uso de tecnologías digitales en todos los procesos del negocio. **E-commerce** es la compraventa en línea. Una operación admite varias etiquetas según canal, protagonistas y servicio.

- **Canal o formato:** e-tailing (venta minorista online), m-commerce (compra desde móvil), s-commerce (venta en redes sociales).
- **Participantes:** B2C empresa a consumidor, B2B entre empresas, C2C entre consumidores y B2G empresa y administración.
- **Servicios:** e-procurement (compras a proveedores), e-banking (banca digital), e-learning (formación en línea) y e-government (servicios públicos digitales).
- **Ejemplo:** una tienda vende por Instagram a un particular desde su móvil. Puede ser B2C, s-commerce, m-commerce y e-tailing a la vez.

Repaso para el martes

Sábado. Producción y stock. Calcula un caso de punto muerto y dos de Wilson. **Domingo.** Financiación, VAN/TIR/payback y recursos humanos. **Lunes.** Cultura e informática, simulacro mixto y repetición de fallos. **Martes.** Repaso corto de fórmulas y distinciones.

Antes de marcar una respuesta, comprueba qué pide la unidad (euros, unidades, días, porcentaje), qué alternativa usa el enunciado (punto muerto o fabricar/comprar), en qué momento ocurre el flujo y si el porcentaje se aplica al precio, al coste, al stock de ciclo o al valor del año base.

Base del temario. Doce PDF adjuntos de Organización Empresarial, incluidos los tres bloques de producción, la actividad comercial, los problemas de costes, stock e inversión, financiación, inversiones, RRHH, cultura e informática.

Términos de las tablas de stock. De presentación: unidades expuestas al público. De recuperación: existencias reutilizables. Muerto: existencias sin venta ni reutilización prevista. Óptimo: nivel adecuado para atender la demanda con un coste razonable. Máximo: límite de almacenamiento cuando se habla de capacidad física. En Wilson, máximo del ciclo es el nivel tras recibir. Por material, los apuntes destacan acondicionamiento (envases y embalajes), componentes (piezas que se incorporan al producto) y subproductos (residuos de fabricación).

Tres detalles de cultura. PDCA = planificar, hacer, verificar y actuar. ISO 9001 aparece como ejemplo de gestión de calidad. ISO 26000 orienta en responsabilidad social y no es certificable según los apuntes. La RSC se presenta como compromiso voluntario más allá de las obligaciones legales.