
Tema 1. L'empresa i la direcció d'empreses

Assignatura: Fonaments de Direcció d'Empreses

Titulacions: Grau en ADE, ADE-DRET, ECONOMIA i
FINANCES I COMPTABILITAT

Tema 1. L'empresa i la direcció d'empreses

ÍNDEX

- 1.1. Empresa: concepte i elements
- 1.2. El sistema empresa
- 1.3. La direcció d'empreses
- 1.4. Tipus d'organitzacions

BIBLIOGRAFIA

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ed. Thomson. Capítols 1, 2 i 4.

1.1. Empresa: concepte i elements

Què es una organització?

- Un conjunt de persones
- que, utilitzant uns recursos, duen a terme una sèrie d'activitats
- segons unes relacions estructurades
- amb el propòsit d'assolir una meta comuna.

➤ Què es una empresa?

- Una institució econòmica (un tipus específic d'organització)
- en la qual un conjunt de persones
- transformen diversos recursos en béns i/o serveis
- mitjançant relacions estructurades
- que satisfaguen necessitats humanes i aporten un valor afegit
- amb el propòsit d'obtenir beneficis per a distribuir entre els seus propietaris.

1.1. Empresa: concepte i elements

**No totes les organitzacions són empreses, però
TOTES les empreses són ORGANITZACIONS.**

**Què diferencia les empreses de la resta
d'organitzacions?**

L'objectiu per al qual han estat creades: l'ànim de lucre.

L'objectiu últim de les empreses, encara que en poden tenir uns altres, és obtenir beneficis, a fi de repartir-los entre els seus propietaris.

1.1. Empresa: concepte i elements

- L'empresa és **una unitat tecnicoeconòmica** perquè transforma un conjunt de recursos en productes o serveis (funció tècnica). En aquesta transformació es genera un valor econòmic (funció econòmica).
- L'empresa és **una unitat sociopolítica**, perquè està formada per un conjunt de persones. Les decisions i objectius s'adopten per mitjà de processos polítics.
- L'empresa és **una unitat de decisió**, perquè una persona o grup de persones (empresaris/directius) es preocupen d'establir-ne l'estructura i les relacions formals, que permeten assolir els objectius establerts.

1.1. Empresa: concepte i elements

Elements de l'empresa

❖ Les persones

- Els propietaris dels béns econòmics de l'empresa
- Els directius
- Els empleats o treballadors

❖ Béns econòmics

- Recursos financers
- Béns duradors
- Béns corrents

1.2. El sistema empresa

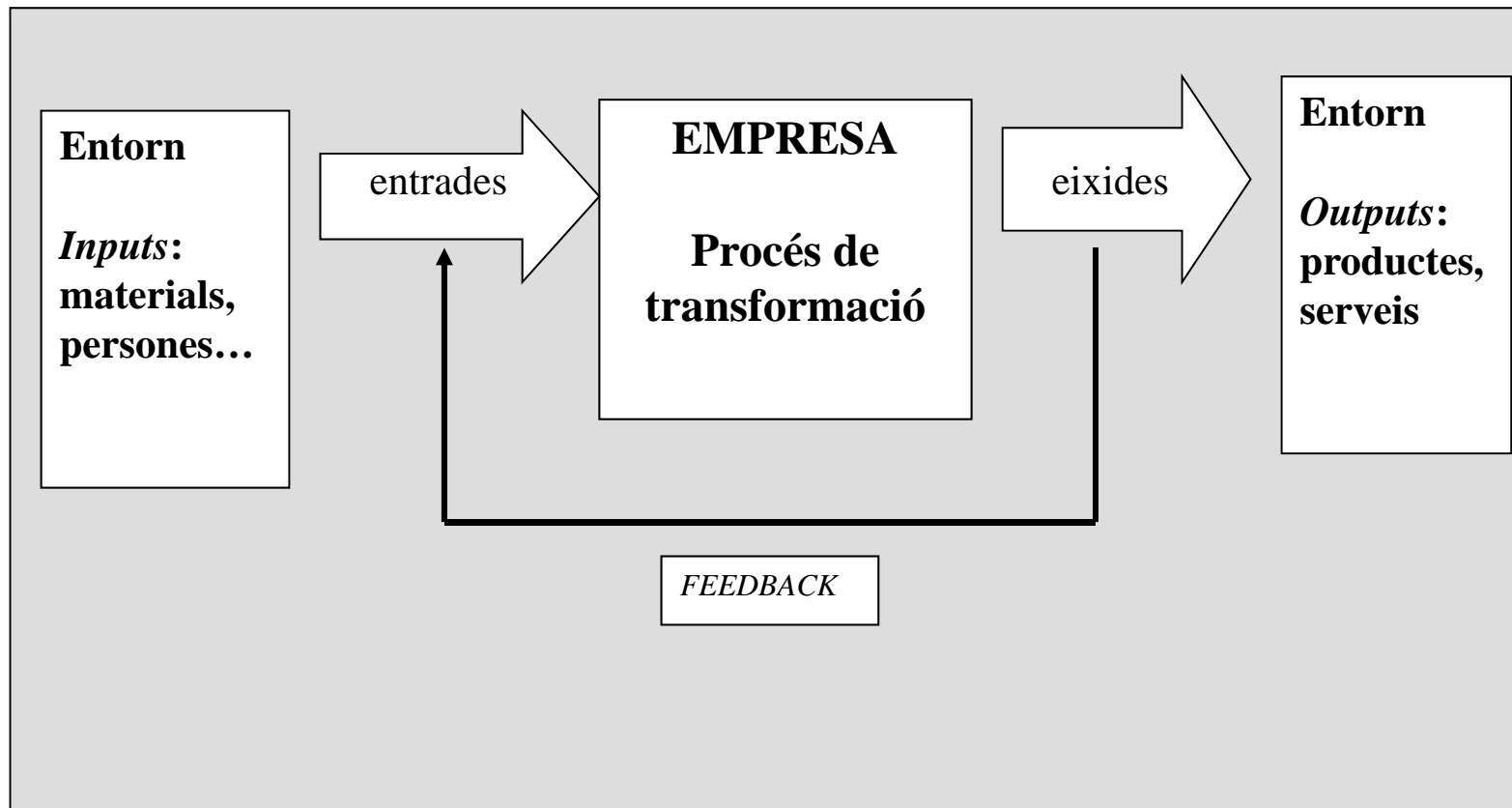
Un sistema és:

- Un conjunt d'elements o subsistemes interdependents
- relacionats per mitjà d'una estructura
- per a la consecució d'un fi.

L'empresa és un sistema perquè:

- Està formada per una sèrie d'elements (materials, immaterials i humans) interrelacionats
- que per mitjà d'un procés determinat i gràcies a una estructura organitzativa determinada
- tendeix a la consecució d'una sèrie d'objectius.

1.2. El sistema empresa



FONT: Iborra, Dasí, Dolz i Ferrer (2006).

1.2. El sistema empresa

Propietats dels sistemes

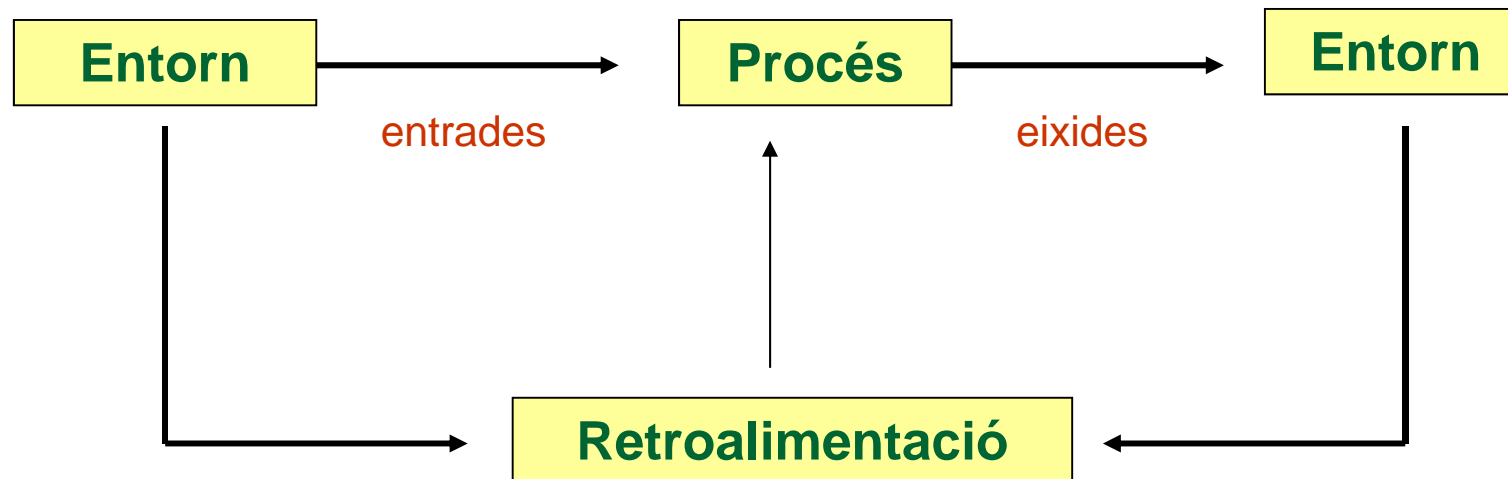
- Finalitat
- Globalitat
- Descomposició
- Jerarquia.
- Sinergia.

Sistema obert: "Aquell que porta a terme intercanvis (d'informació, d'energia, de materials) amb l'exterior."

Propietats dels sistemes oberts

- Importen, transformen i emeten algun tipus d'energia a l'entorn en un procés cíclic.
- Tenen un sistema de retroalimentació o *feedback* (mecanisme de control).
- Equifinalitat: un sistema pot aconseguir el mateix estat final a partir de diferents condicions inicials. No hi ha un únic camí possible.

1.2. El sistema empresa



L'empresa és un sistema obert, artificial i sociotècnic.

1.2. El sistema empresa

Subsistemes:

1. Aprovisionament
2. Producció
3. Comercial o de màrqueting
4. Financer
5. Recursos humans (RH)
6. Recerca i desenvolupament (R+D)
7. Direcció

1.2. El sistema empresa

1. El subsistema d'aprovisionament

Objectiu: Ocupar-se de les qüestions relacionades amb la previsió, l'adquisició i la gestió dels *inputs*.

Funcions:

- Determinar si convé fabricar o adquirir els *inputs*.
- Seleccionar els proveïdors.
- Definir la gestió de compres i magatzems (amb producció).
- Concretar la recepció, els mitjans, l'organització i el manteniment del magatzem.
- Dur a terme el control de qualitat dels *inputs*.
- Determinar la política de comandes i el criteri de reposició: freqüència i quantitat.

1.2. El sistema empresa

2. El subsistema de producció

Objectiu: Desenvolupar una activitat creadora de béns i/o serveis encaminats a satisfer necessitats humanes.

Funcions:

- Definir les característiques tècniques del producte que es vol fabricar segons la demanda i segons les possibilitats tècniques i econòmiques .
- Dissenyar el sistema de producció:
 - ✓ Determinar la localització i el disseny de la planta.
 - ✓ Organitzar el factor treball.
 - ✓ Mantenir i conservar les instal·lacions i la capacitat productiva.
 - ✓ Executar la producció i seu control tècnic d'aquesta.
 - ✓ Analitzar la programació temporal de tasques.

1.2. El sistema empresa

3. El subsistema comercial o de màrqueting

Objectiu: Venda i distribució dels productes i/o serveis de l'empresa.

Funcions:

- ❑ Comprendre i analitzar els mercats
- ❑ Conquerir els mercats: 4 P (màrqueting-mix)
 - Producte (disseny, composició, característiques).
 - Preu (preu, descomptes, clients preferents).
 - Place ('distribució'): canals adients, geografia .
 - Promoció: comunicar i persuadir.

1.2. El sistema empresa

4. El subsistema financer

Objectiu: Buscar fons per a finançar les activitats empresarials i distribuir-los entre les distintes àrees o alternatives d'inversió

Funcions:

- Captar aquells fons externs que suposen un menor cost tenint en compte el tipus d'interès, les garanties, els venciments dels deutes, etc.
- Determinar l'estructura financera de l'empresa
- Concretar la política de dividends i d'autofinançament
- Gestionar la liquiditat.
- Distribuir els fons totals entre els distintes subsistemes.
- Analitzar les distintes alternatives d'inversió i jerarquitzar-les.

1.2. El sistema empresa

5. El subsistema de recursos humans (RH)

Objectiu: Dirigir, coordinar i controlar els RH de l'empresa a fi que puguem contribuir a assolir els objectius de l'empresa així com els seus propis.

Funcions:

- Captació dels RH: Mercat de treball, reclutament i selecció.
- Motivació dels RH: Retribucions o qualitat de vida laboral.
- Desenvolupament dels RH: Formació, gestió de carreres

Per realitzar aquestes funcions, la Direcció de RH disposa d'una sèrie de *funcions de suport*: el sistema d'informació dels RH, la planificació dels RH i l'avaluació del rendiment.

1.2. El sistema empresa

6. El subsistema de recerca i desenvolupament (R+D)

Objectiu: Incrementar el coneixement científic (*recerca bàsica i recerca aplicada*) i/o aplicar-lo amb finalitat pràctica (*recerca aplicada i desenvolupament tecnològic*) de manera que es generen nous productes i nous processos productius (*innovació radical*) o de manera que es milloren els productes i processos existents (*innovació incremental*).

Funcions:

- Innovar en productes
- Innovar en processos
- Assessorar l'alta direcció en matèria tecnològica
- Protegir la tecnologia
- Transferir tecnologia

1.2. El sistema empresa

7. El subsistema de direcció o *management*

Objectiu: Coordinar i dirigir els subsistemes funcionals i les relacions de l'empresa amb l'entorn.

Funcions:

- Planificació: qui, quan i com.
- Organització: ordenar, coordinar i establir relacions.
- Control: analitzar i avaluar els resultats

TOT PENSANT EN LA CONSECUCIÓ DELS OBJECTIUS DE L'EMPRESA

1.3. La direcció d'empreses

Aportacions de l'Economia

- Fonamental per entendre l'empresa com a unitat tecnicoeconòmica.
- Es preocupa per l'assignació eficient de recursos escassos.
- Més èmfasi en l'estudi dels mercats que en el funcionament de l'empresa.
- El seu interès està centrat a entendre quan i per què el mercat és més eficient en l'assignació de recursos i quan ho són els mecanismes alternatius al mercat (organitzacions-empreses).

1.3. La direcció d'empreses

Aportacions de la Sociologia i la Psicologia

- Fonamental per entendre l'empresa com a unitat sociopolítica.
- Les organitzacions són enteses i analitzades com a grups de persones interdependents.
- Èmfasi en els interessos i objectius individuals i del grup i en els mecanismes per resoldre els conflictes.
- El comportament humà, individual i grupal, i el seu paper en l'obtenció dels objectius de les empreses i de les organitzacions són aportacions essencials per entendre els resultats de l'empresa.

1.3. La direcció d'empreses

Aportacions de la Direcció d'Empreses

❖ Qüestions que planteja

- Per què unes empreses tenen èxit i unes altres no?
- Quins aspectes, quines variables del seu funcionament expliquen l'èxit i el fracàs empresarial?
- Com podem millorar el funcionament de les empreses?

❖ Adopta un enfocament integrador

- Centrat tant en el funcionament intern de l'empresa com en les relacions de l'empresa amb el seu entorn.
- L'objectiu de la DE és millorar l'eficiència i l'eficàcia; per a això és necessari millorar les tres dimensions de l'empresa:
 - La dimensió tecnicoeconòmica
 - La dimensió sociopolítica
 - La presa de decisions

1.4. Tipus d'organitzacions

❖ CRITERI ECONÒMIC

➤ Segons la dimensió:

- Microempreses, petites, mitjanes i grans empreses

➤ Segons l'activitat:

- Sector primari
- Sector secundari
- Sector terciari

➤ Segons l'àmbit d'actuació

- Nacionals
- Internacionals

❖ CRITERI JURÍDIC

➤ Segons la propietat del capital:

- Públiques
- Privades

➤ Segons la forma jurídica:

- Individuals
- Societats
- Mutualístiques
- Fundacions

1.4. Tipus d'organitzacions

criteris econòmics

- ✓ *Segons la seua dimensió:* micro, petites, mitjanes i grans (Comissió Europea, 2003).

	Nre. empleats	Balanç general anual (en milions d'euros)	Volum de negoci (en milions d'euros)
Micro	Menys de 10 (1-9)	Menys de 2	Menys de 2
Petites	Entre 10 i 49	Entre 2 i 10	Entre 2 i 10
Mitjanes	Entre 50 i 249	Més de 10 i menys de 43	Més de 10 i menys 50
Grans	Més de 249	Més de 43	Més de 50

Tema 2. L'empresari, el directiu i el govern de l'empresa

Assignatura: Fonaments de Direcció d'Empreses

Titulacions: Grau en ADE, ADE-DRET, ECONOMIA I
FINANCES I COMPTABILITAT

Tema 2. L'empresari, el directiu i el govern de l'empresa

ÍNDEX

- 2.1. Concepte de propietat i direcció: empresari i directiu
- 2.2. La direcció: rols i nivells
- 2.3. El govern de l'empresa

BIBLIOGRAFIA

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ed. Thomson. Capítol 2.

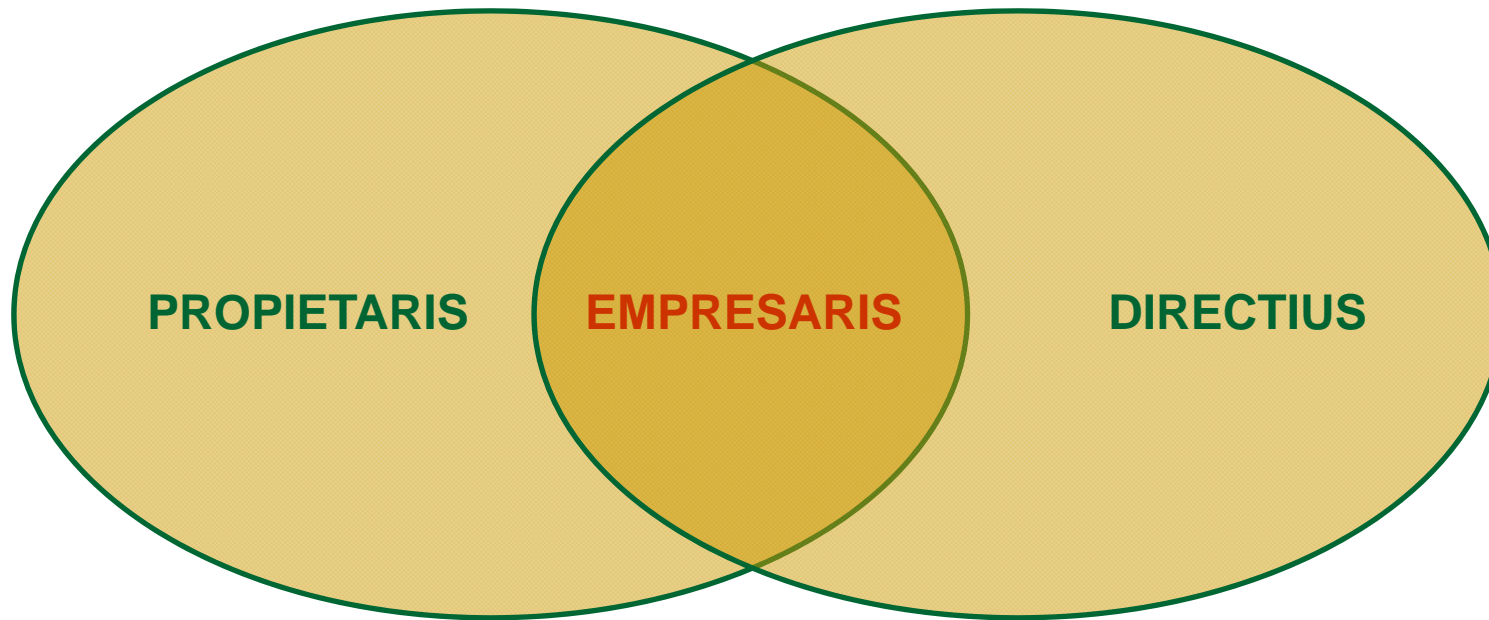
2.1. Concepte de propietat i direcció: empresari i directiu

La propietat de l'empresa: Correspon a la persona o persones que posseeixen **la titularitat** de l'empresa.

La direcció de l'empresa: És exercida per les persones amb autoritat per a:

- Fixar objectius i prendre les decisions oportunes perquè aquests s'aconsegueixen.
- Dirigir i coordinar el treball d'unes altres persones.

2.1. Concepte de propietat i direcció: empresari i directiu



L'empresari: És la persona o persones que, a més de ser propietaris de l'empresa, participen en la direcció d'aquesta.

2.1. Concepte de propietat i direcció: empresari i directiu

Enfocaments sobre l'empresari i el directiu:

- **Empresari Risc (Knight, 1921)**
- **Empresari Innovador (Schumpeter, 1911 i 1942)**
- **La tecnoestructura (Galbraith, 1967)**

Enfocaments psicològics sobre l'empresari: perfil de l'empresari (característiques)

2.1. El concepte de propietat i direcció: empresari i directiu

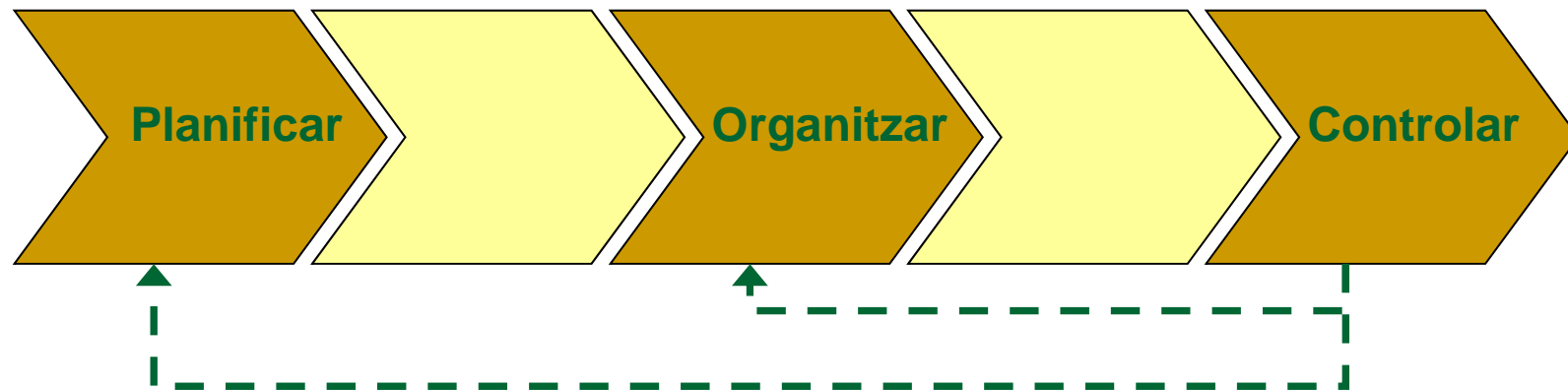
Relació entre les teories d'empresari i els conceptes actuals

CONCEPTE ACTUAL	TRETS CARACTERÍSTICS	RELACIONS	TEORIA BASE
EMPRESARI	Propietari de l'empresa que assumeix el risc del capital i participa en les decisions d'aquesta.	<i>Tots els empresaris són propietaris i prenen decisions en l'empresa.</i>	Knight
PROPIETARI/ ACCIONISTA	Propietari de l'empresa que assumeix el risc del capital (si està en accions, s'anomena accionista).	<i>Tots els empresaris són propietaris però no tots els propietaris són empresaris.</i>	Knight
EMPRESARI EMPRENEDOR	Empresari que és capaç de portar a terme una innovació .	<i>No tots els empresaris són innovadors.</i>	Schumpeter
INTRAEMPRENEDOR	Persona capaç d'innovar en una empresa que no és de la seua propietat .	<i>Són emprenedors que no són empresaris. Poden ser o directius o no.</i>	Schumpeter
DIRECTIU	Persona amb autoritat en l'empresa per a prendre decisions .	<i>Alguns propietaris realitzen tasques directives.</i>	Galbraith

2.2. La direcció: rols i nivells

La direcció de l'empresa: La seua funció principal és integrar les distintes parts i els elements de l'empresa entre si, així com la d'integrar l'empresa amb el seu entorn.

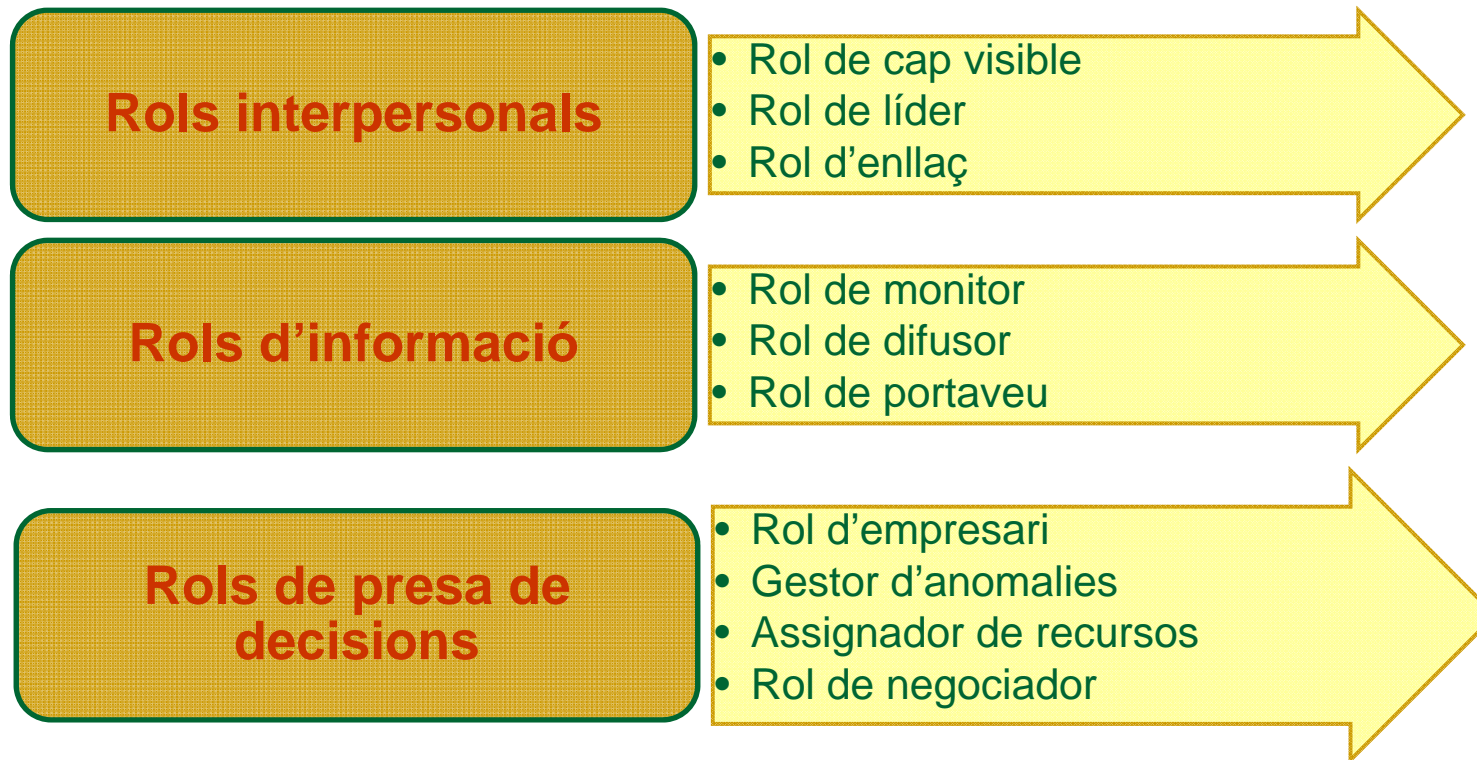
Funcions de la direcció (i/o del directiu):



2.2. La direcció: rols i nivells

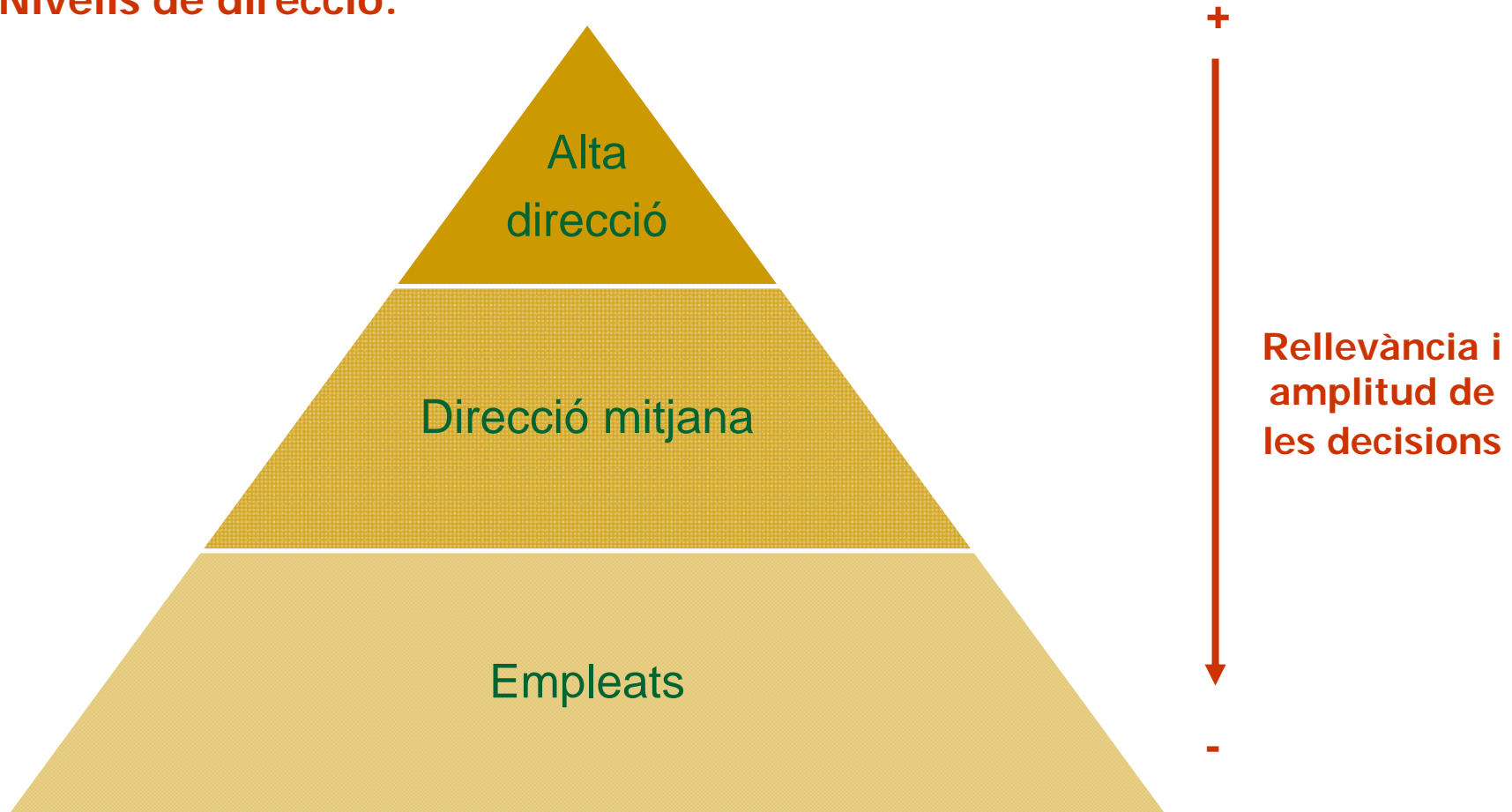
Què es un rol?: Conjunt organitzat de comportaments corresponents a un ofici o lloc determinat (Menzaghi i Renau, 1991).

Rols de la direcció:

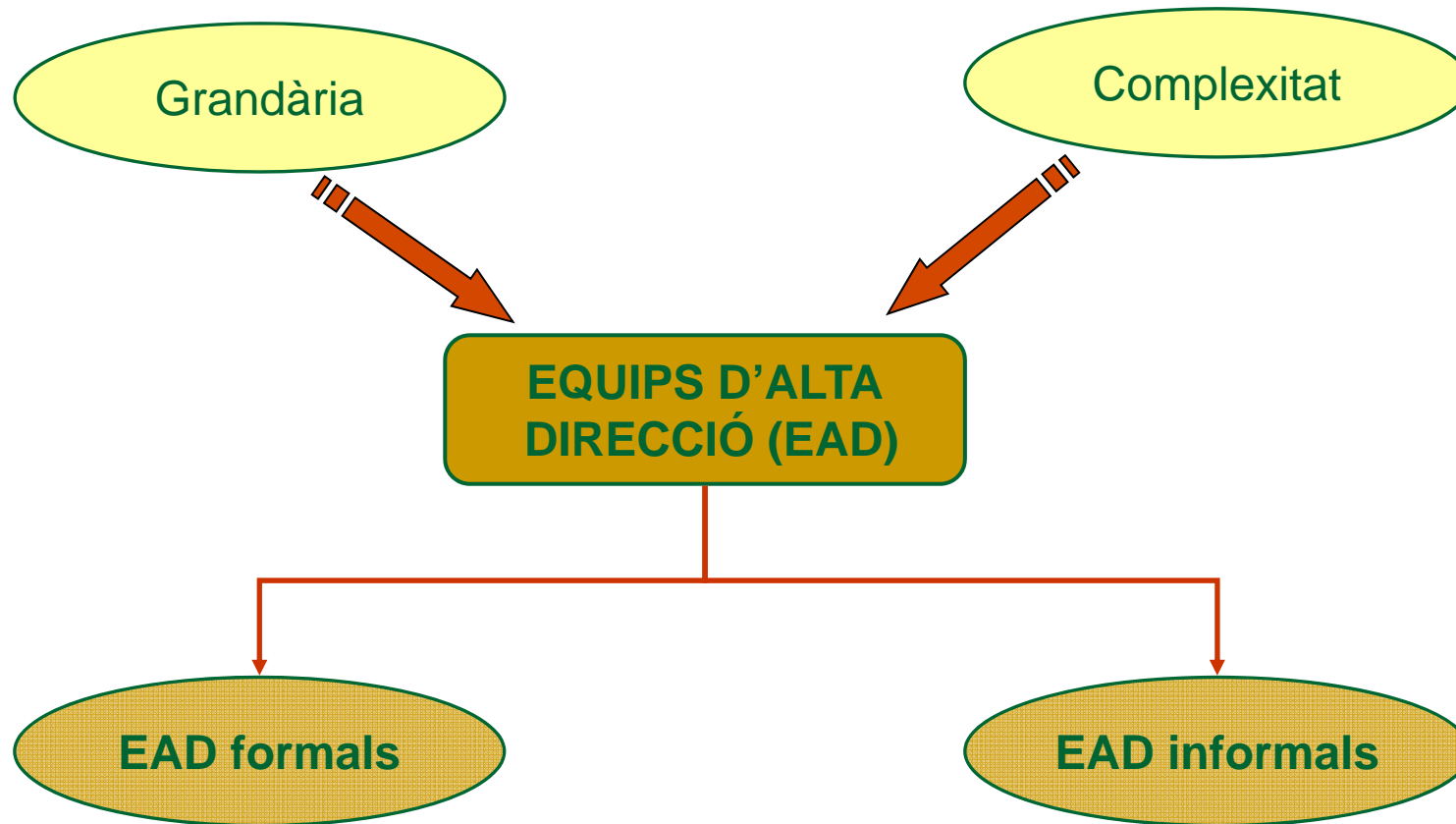


2.2. La direcció: rols i nivells

Nivells de direcció:



2.2. La direcció: rols i nivells



2.3. El govern de l'empresa



El Govern de l'empresa: Conjunt de **mecanismes** que poden utilitzar els **propietaris** per **exercir el control** de l'empresa, a fi d'alinejar els interessos dels directius amb els seus propis.

Codi
bon
govern

Tema 3. L'entorn empresarial

Assignatura: Fonaments de Direcció d'Empreses

Titulacions: Grau en ADE, ADE-DRET, ECONOMIA I
FINANCES I COMPTABILITAT

Tema 3. L'entorn empresarial

ÍNDEX

- 3.1. Entorn general
- 3.2. Entorn competitiu
- 3.3. Tipus d'entorn
- 3.4. La responsabilitat social de l'empresa

BIBLIOGRAFIA

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y Habilidades Directivas*. Madrid: Ed. Thomson.
Capítols 5 i 9.

3.1. Entorn general

Concepte d'entorn:

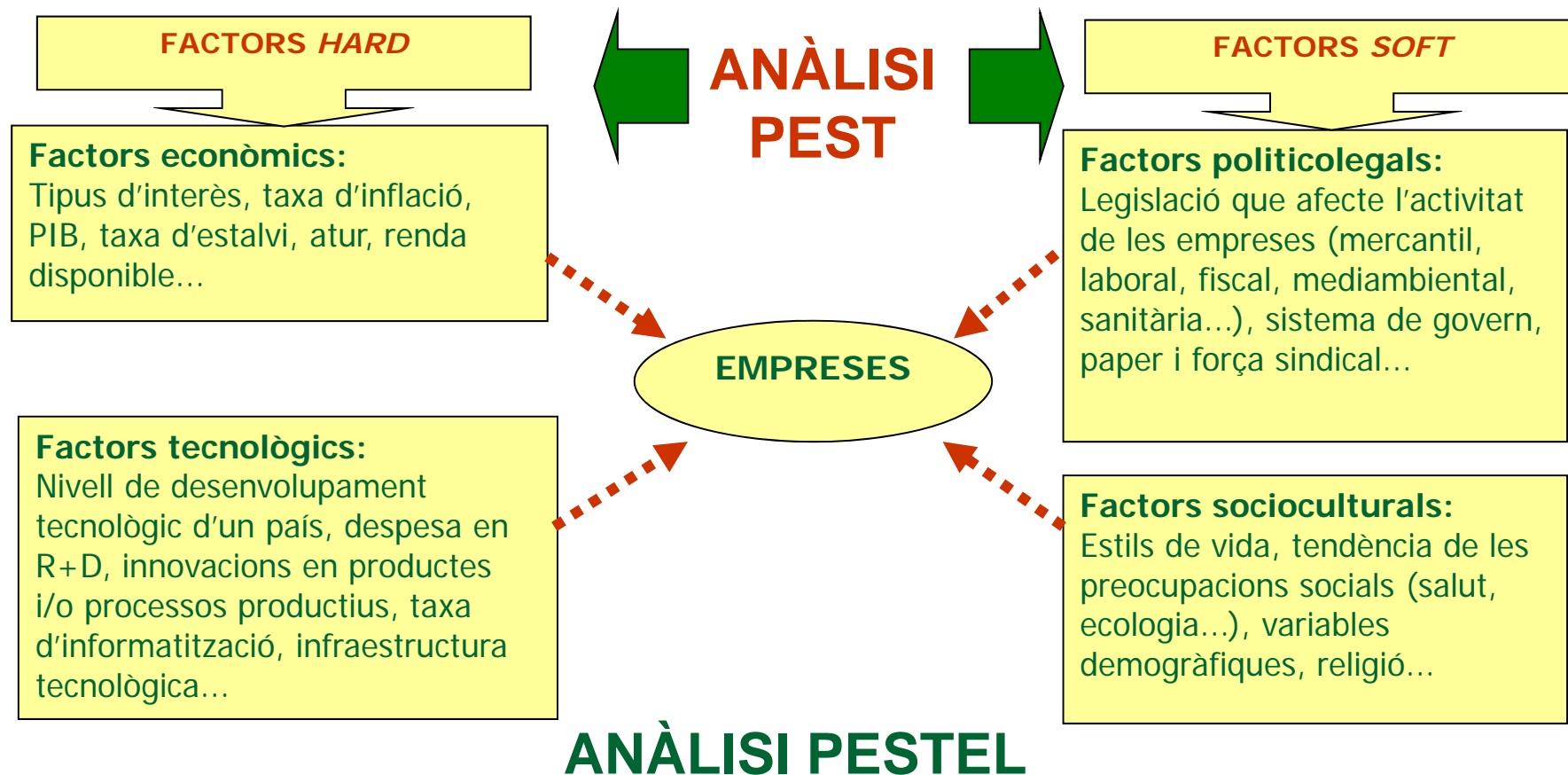
Conjunt d'**elements** (factors), **externs a l'empresa**, que **exerceixen una influència** positiva (oportunitats) o negativa (amenaces) **sobre la seua activitat**.

Concepte de factor estratègic de l'entorn:

Un factor de l'entorn es considera estratègic en funció de la importància que el seu impacte té per a l'empresa independentment que aquest impacte siga positiu o negatiu.

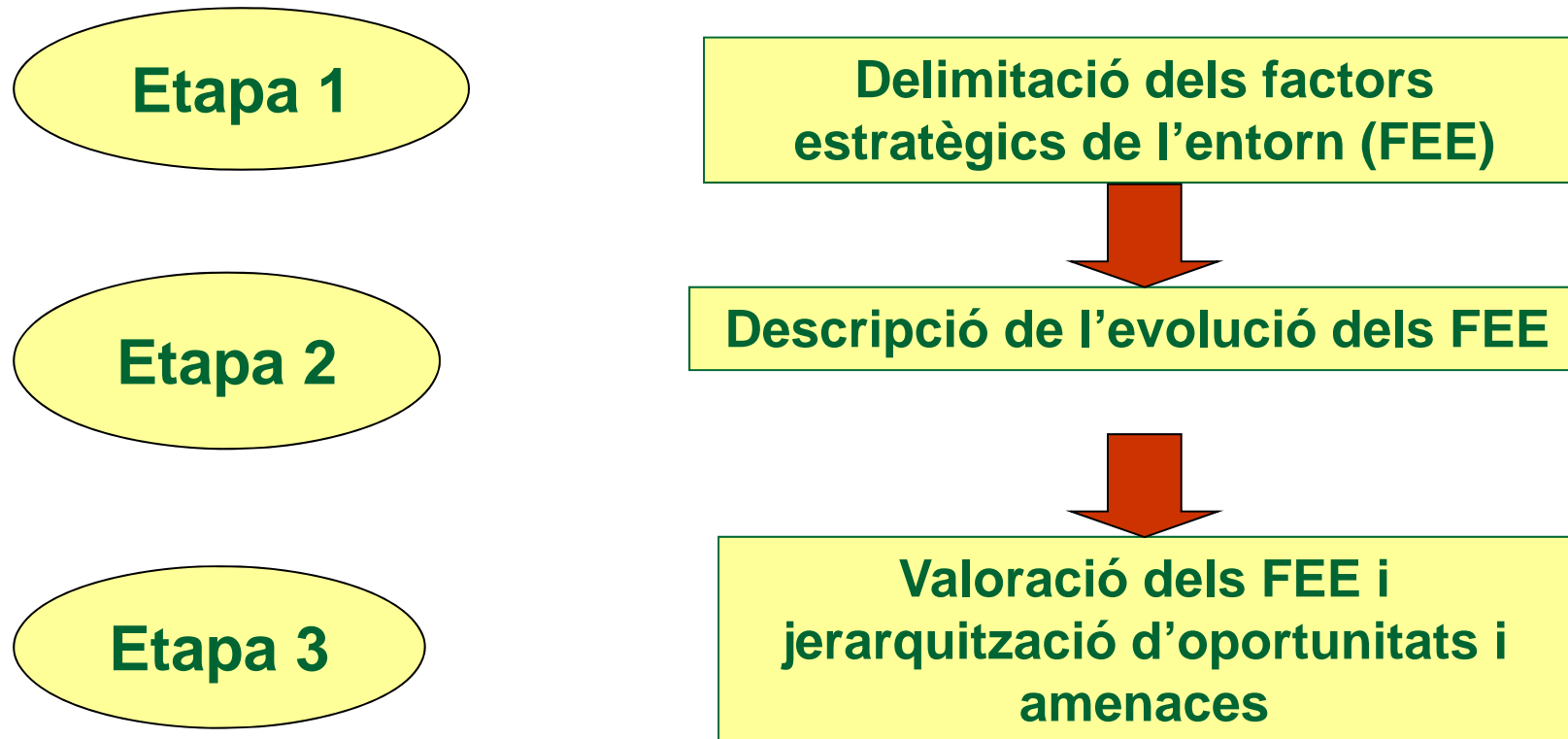
3.1. Entorn general

L'**entorn general** recull tots aquells factors que *afecten totes les empreses* d'una societat determinada. (Context **País**)



3.1. Entorn general

Etapes en l'anàlisi PEST



3.1. Entorn general

De l'anàlisi PEST a l'anàlisi PESTEL

Polítics

Econòmics

Socials

Tecnològics

Ecològics

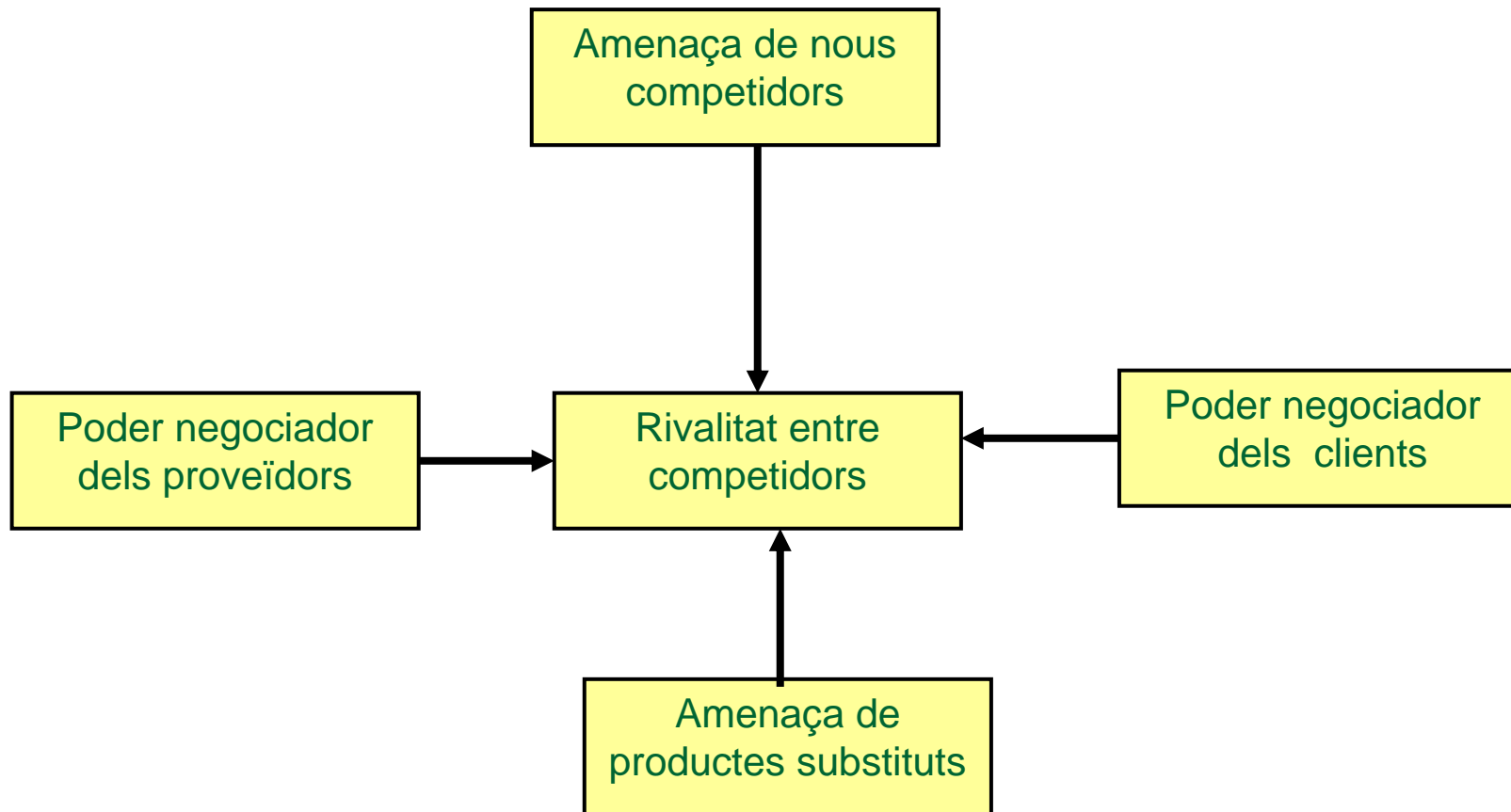
Legals

3.2. Entorn competitiu

L'entorn competitiu recull tots aquells factors que *afecten totes les empreses* d'un determinat sector industrial definit des del punt de vista de l'oferta:

“totes aquelles empreses que elaboren productes o serveis que satisfan necessitats similars amb la mateixa tecnologia i en el mateix mercat” (binomi producte-mercat: negoci).

3.2. Entorn competitiu



El model de les forces competitives de M. Porter

3.2. L'entorn competitiu

□ Amenaça de productes substituïts

Els productes substituïts són els que sent tècnicament diferents_tenen la mateixa utilitat (cobreixen les mateixes necessitats) que el producte al qual substitueixen.

- ***L'amença de substitució depèn de:***
 - El grau de substitució:
 - Els preus relatius:.
 - El grau de diferenciació dels productes:

3.2. L'entorn competitiu

❑ **Amenaça de nous entrants (competidors potencials)**

Els competidors potencials són les empreses que volen entrar en un sector.

L'entrada de noves empreses depèn de:

- ❑ **Les barreres d'entrada.** Les barreres d'entrada més importants són:
 - Les economies d'escala:
 - La diferenciació de productes:
 - Les barreres legals o administratives
 - L'accés als canals de distribució:
 - La inversió necessària per entrar.
- ❑ **La reacció esperada dels competidors** (innovació, reducció preus, publicitat) major en sectors estancats.

3.2. L'entorn competitiu

□ Rivalitat entre competidors

Els competidors són totes les empreses que utilitzen una tecnologia similar per cobrir les mateixes necessitats, en el mateix mercat.

□ *La rivalitat en un sector depèn de:*

- El número de competidors i la seua concentració:.
- El creixement del sector industrial:.
- El grau de diferenciació dels productes:.
- Els costos fixos de l'activitat:.
- Les barreres d'eixida:

3.2. L'entorn competitiu

□ El poder negociador dels clients

Els clients d'un sector són les persones o empreses que compren o utilitzen directament el producte o servei que comercialitza el sector.

- ***La capacitat dels clients per influir en les decisions d'una empresa, depèn de:***
 - El nombre de clients i el seu grau de concentració:
 - La importància del producte sobre el cost del client:
 - El grau de diferenciació dels productes:
 - El grau de rendibilitat del sector industrial del client:
 - La informació que tinga el client:
 - L'amenaça d'integració vertical cap arrere:

3.2. L'entorn competitiu

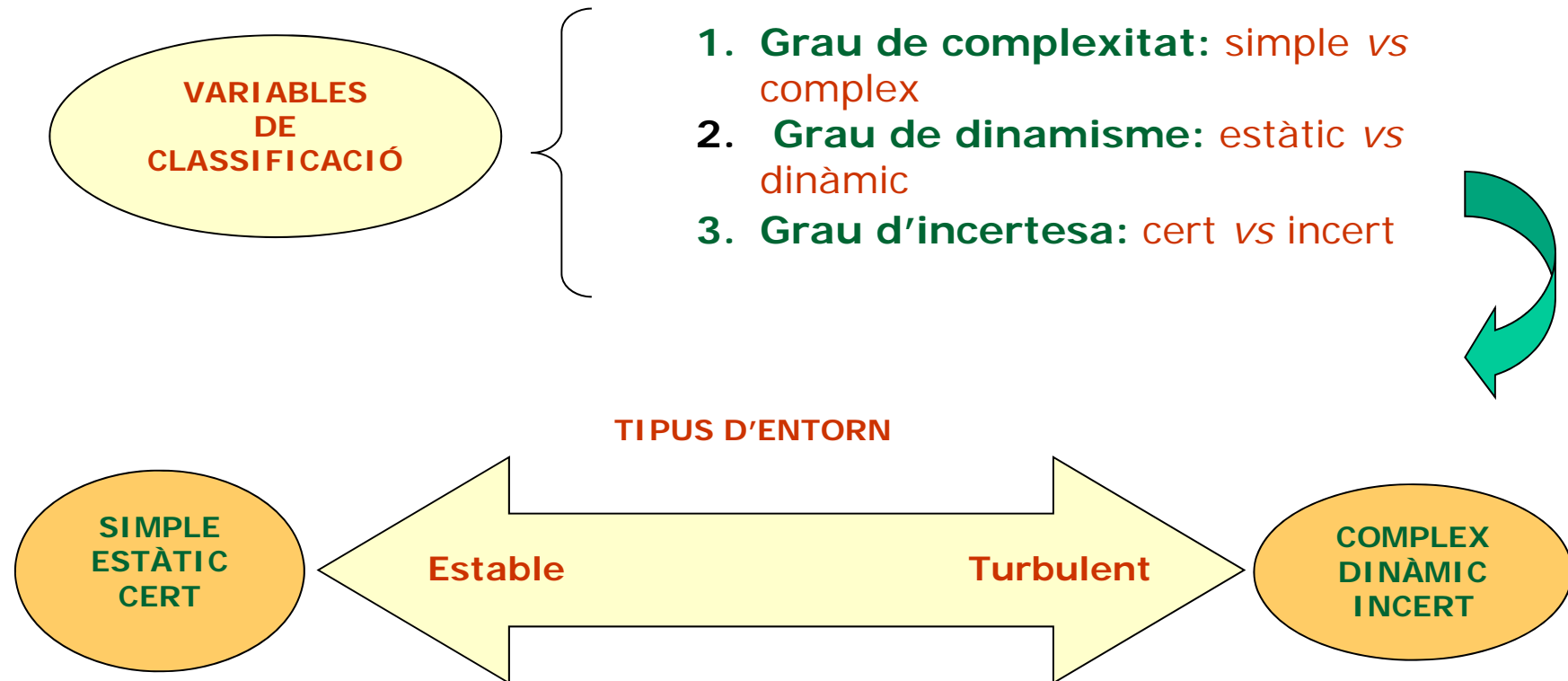
□ El poder negociador dels proveïdors

Els proveïdors d'un sector són les empreses que cobreixen les necessitats de matèria primera, maquinària, personal, components, etc. que té el sector.

□ *La capacitat dels proveïdors per influir en les decisions d'una empresa, depèn de:*

- El nombre de proveïdors i el seu grau de concentració:
- El grau de diferenciació dels productes:.
- L'existència de productes substitutius
- La importància del sector per als proveïdors:
- La importància del proveïdor sobre el cost final del producte:
- L'amenaça d'integració vertical cap avant:

3.3. Tipus d'entorn



3.3. Tipus d'entorn

Tipus d'entorn:

1) Grau de complexitat: simple vs complex

La complexitat de l'entorn depèn del nombre de factors que incideixen en aquest i del grau d'heterogeneïtat

2) Grau de dinamisme: estàtic vs dinàmic

El dinamisme depèn de la velocitat dels canvis en els factors de l'entorn i de la profunditat d'aquests canvis

3) Grau d'incertesa: cert vs incert

La incertesa de l'entorn depèn de la novetat i radicalitat dels canvis en els seus factors, de la seua diferència del passat. Grau en què es poden predir els canvis.

3.4. La responsabilitat social de l'empresa

La responsabilitat social de l'empresa (RSE) o responsabilitat social corporativa (RSC)

Recull el compromís ètic de l'empresa amb aquells amb qui actua regularment (empleats, clients, proveïdors, consumidors...).

- Responsabilitats **bàsiques (legals)** o obligacions socials de l'empresa
- **Responsabilitat social** de l'empresa. 2 nivells:
 - Responsabilitat de prioritat social
 - Responsabilitat de canvi social

3.4. Responsabilitat social de l'empresa

Responsabilitats bàsiques o obligacions socials de l'empresa:

- Conjunt d'obligacions d'una empresa derivades **d'imperatius de caràcter legal o econòmic** que té el seu origen ja siga en les normes establertes en el moment de la seua constitució ja siga en la normativa legal vigent allí on exerceix la seua activitat

3.4. Responsabilitat social de l'empresa

Els plans de responsabilitat social poden contemplar *dos nivells* en les seues actuacions:

- ❑ **Responsabilitats de prioritat social:** millores específiques destinades a grups directament relacionats amb l'empresa (treballadors, clients, proveïdors...).
- ❑ **Responsabilitats de canvi social:** actuacions dirigides a contribuir al desenvolupament de l'entorn social de l'empresa.

Tema 4. L'evolució de l'empresa

Assignatura: Fonaments de Direcció d'Empreses

Titulació: Grau en ADE, ADE-DRET, ECONOMIA I
FINANCES I COMPTABILITAT

Tema 4. L'evolució de l'empresa

ÍNDEX

- 4.1. La creació d'empreses
- 4.2. Formes de creixement
- 4.3. Direcció de creixement
- 4.4. La internacionalització

BIBLIOGRAFIA

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ed. Thomson. Capítols 6 i 7.

4.1. Creació d'empreses

La creació d'empreses contribueix a:

- el creixement econòmic
- la creació de llocs de treball
- la modernització de l'economia

Punt de partida: una **IDEA**

- La idea empresarial configura l'objectiu, les activitats i la forma de la nova empresa.
- Ha d'estar basada en una oportunitat empresarial.
- Les idees empresarials tenen diversos orígens.
- A partir de la idea sorgeix el **projecte empresarial**.

4.1. Creació d'empreses

El pla d'empresa o projecte empresarial

És un document escrit en el qual s'explica i detalla el **projecte** de la nova empresa.

Estudia la viabilitat real de la idea.

És un projecte integrador, global, de totes les àrees de l'empresa.

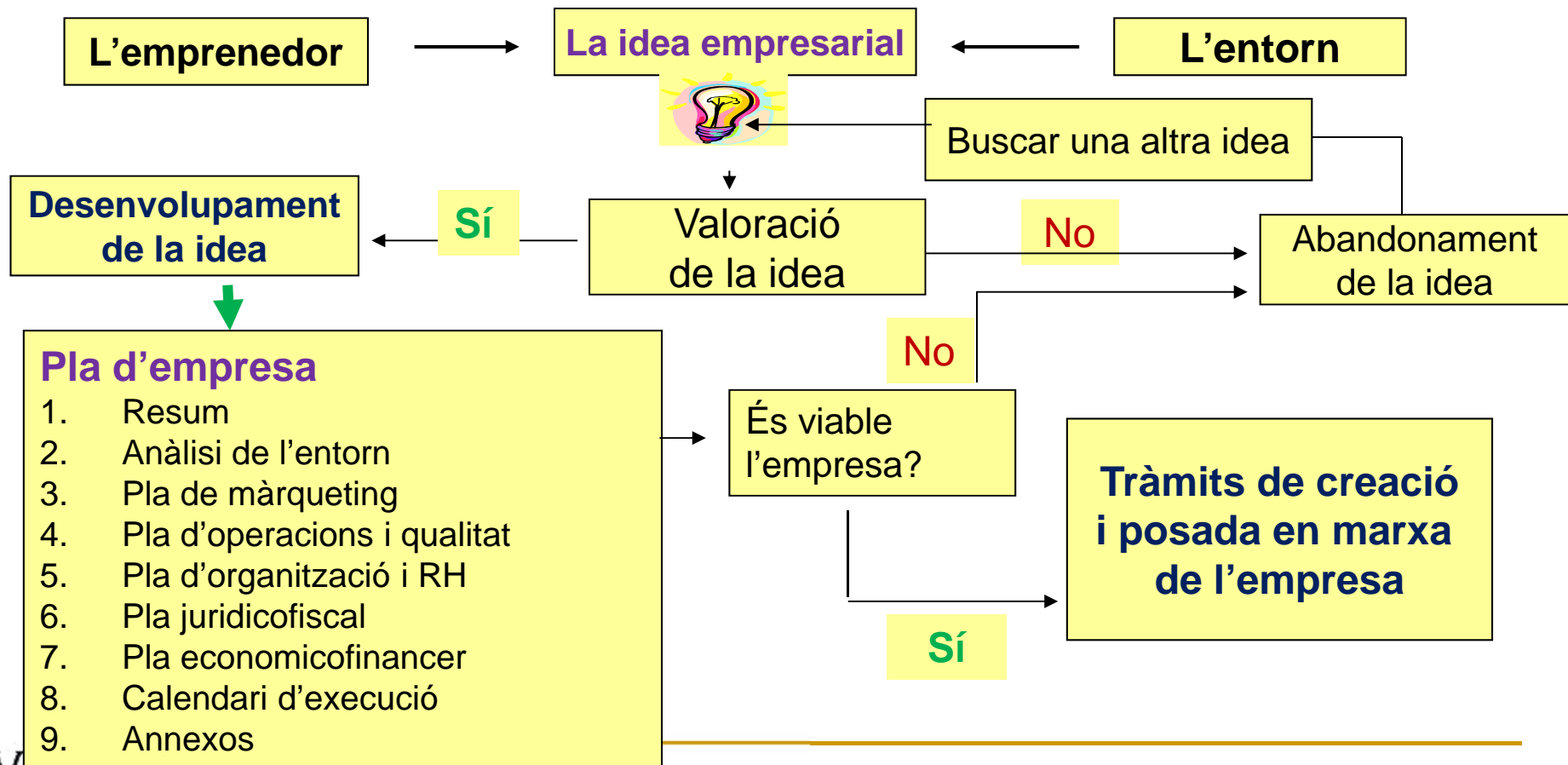
Es transforma en una empresa si el resultat del projecte és positiu.

És una guia per l'actuació de la nova empresa.



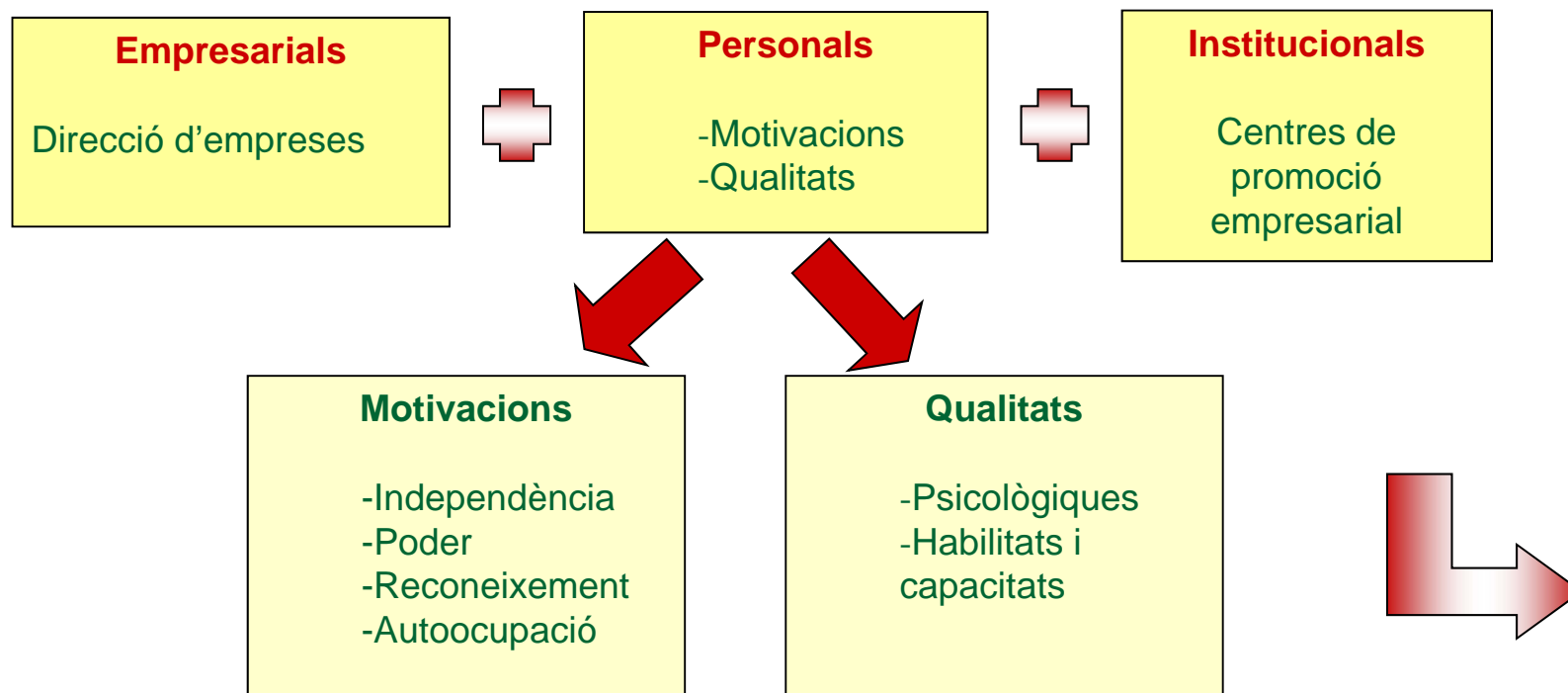
4.1. Creació d'empreses

Esquema general del procés que cal seguir en la creació d'empreses



4.1. Creació d'empreses

Factors d'èxit i fracàs de la creació d'empreses



Creixement: modalitat i direcció

Direccions de creixement

Creixement per expansió

- Penetració en el mercat
- Desenvolupament de mercat
- Desenvolupament de producte

Creixement per diversificació

- Diversificació relacionada
- Diversificació no relacionada

Internacionalització (formes d'entrada)

+

Modalitats de creixement

Creixement intern

Creixement extern

Creixement híbrid

Cap a on?

Com?

4.2. Formes de creixement

A) Creixement intern

B) Creixement extern

Fusions

Adquisicions

C) Creixement híbrid

**Cooperació: concepte i
característiques**

Avantatges i
inconvenients del
creixement extern *versus*
el creixement intern

4.2. Formes de creixement

Creixement intern: increment de les inversions de l'empresa en l'empresa mateix, aquesta crea i desenvolupa nova capacitat productiva. Implica un procés d'acumulació interna.

Factors determinants del creixement intern:

- Desenvolupament de recursos i/o capacitats necessàries per a competir en el mercat.
- Evitar els problemes culturals en què s'incorre en unes altres modalitats.
- Creixement més pausat, compassa el cost de la inversió (gradual i continu).
- Menor ritme de canvi per a l'empresa, minimitzant interrupcions.
- Creixement orgànic o natural.
- Indicators: construcció de noves instal·lacions, compra de maquinària, contractació personal, etc.

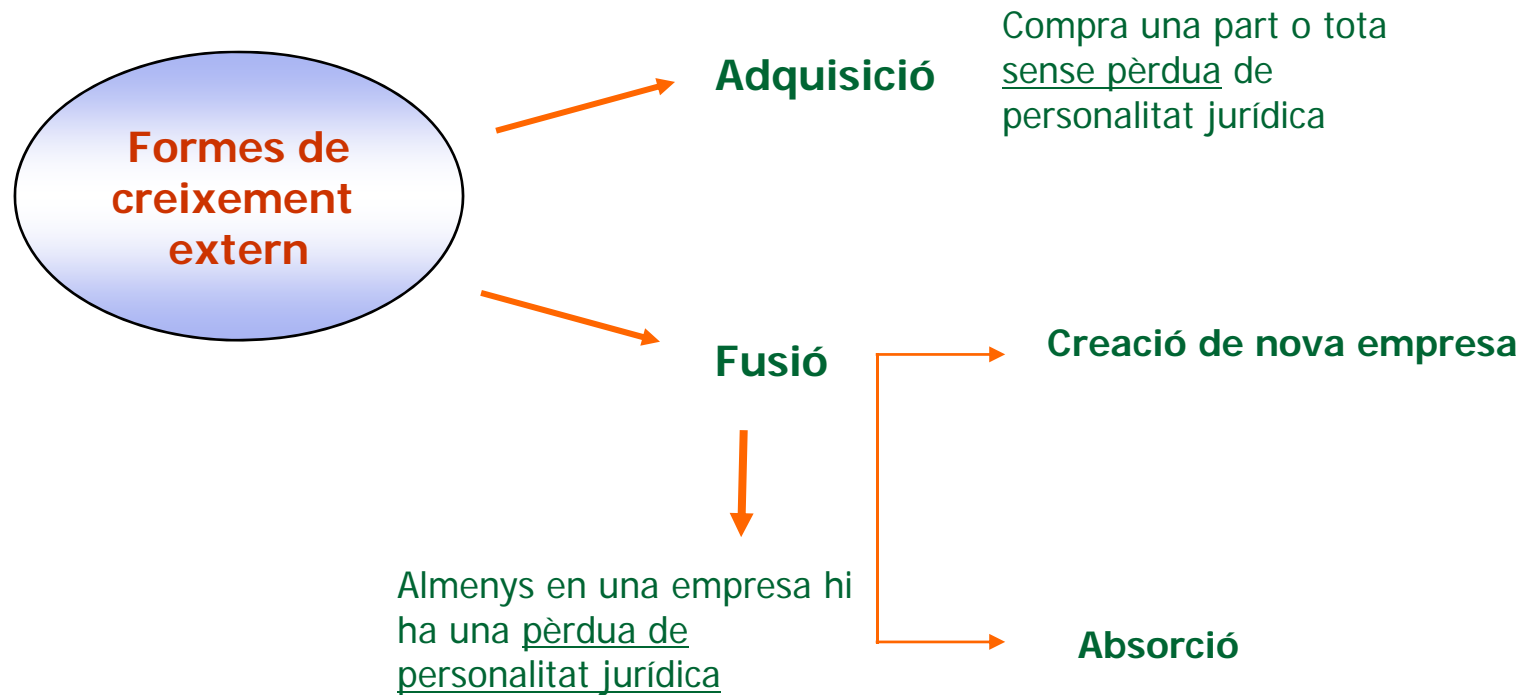
4.2. Formes de creixement

Creixement extern: inversió que supera els límits de l'empresa, deriva en l'adquisició d'una part o de la totalitat d'una altra empresa i control d'aquesta. Procés d'acumulació externa, integració de capacitat productiva preexistent. Es compra la capacitat d'una altra empresa ja existent.

Motius del creixement extern:

- Inversió de fons excedentaris
- Obtenció d'actius intangibles
- Economies d'escala
- Obtenció d'avantatges fiscals
- Accés a mercats o indústries restringides
- Millora prestigi directius
- Necessitat d'adaptar-se ràpidament a l'entorn

4.2. Formes de creixement



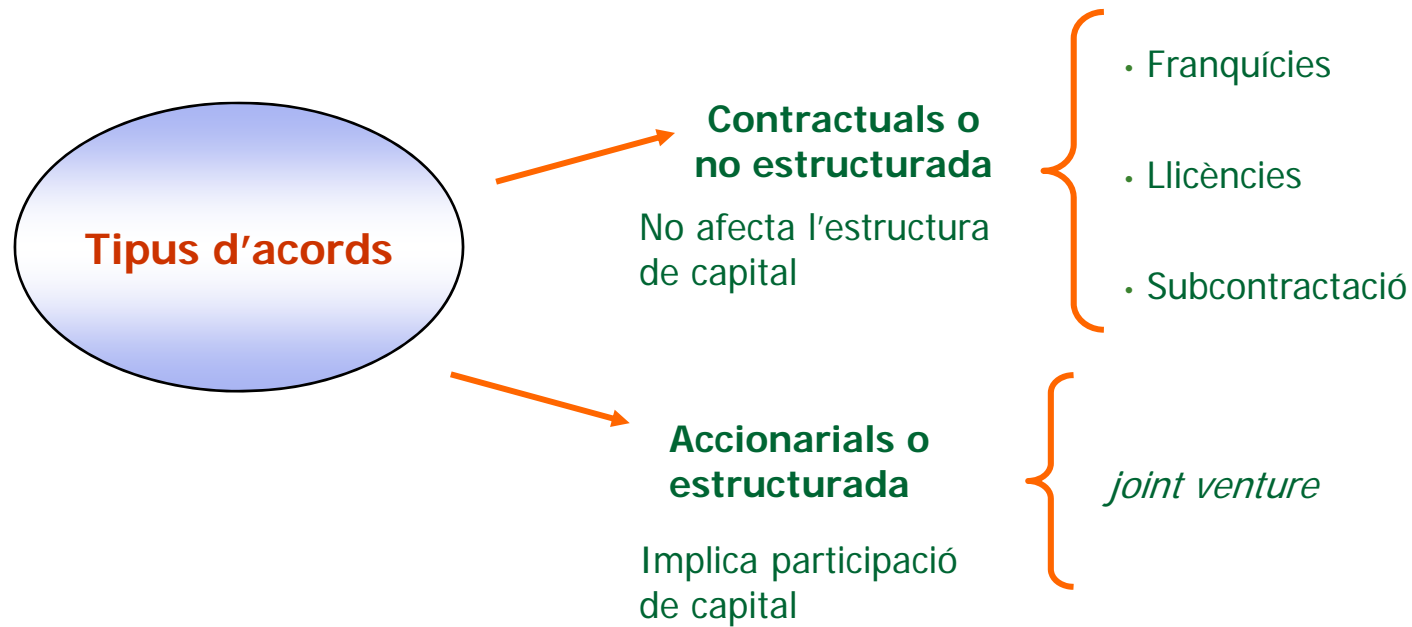
4.2. Formes de creixement

Creixement híbrid: la cooperació empresarial

Acord de cooperació o aliança estratègica: forma de creixement intermèdia entre el creixement intern i el creixement extern.

Cooperació: acord entre dues o més empreses independents que decideixen actuar conjuntament en algunes o totes les seues activitats per aconseguir uns determinats objectius.

4.2. Formes de creixement



4.2. Formes de creixement

Diferències entre les distintes modalitats de creixement

	Creixement intern	Creixement extern	Creixement híbrid
Velocitat de resultats	L'obtenció de beneficis de la inversió <u>requereix temps</u> .	<u>Ràpida</u> obtenció de beneficis sobre inversió.	L'obtenció de beneficis <u>requereix temps</u> .
Control del creixement	L'empresa <u>controla tot</u> el procés de creixement gradual.	L'empresa ha d'assumir el creixement de manera global. <u>No pot dirigir-lo ni controlar-lo</u> en cada una de les seues fases.	Els socis <u>poden controlar el ritme</u> de creixement.
Velocitat de canvi	El canvi és <u>lent i gradual</u> .	El canvi és <u>molt ràpid</u> .	El canvi és <u>ràpid</u> .
Generació de conflicte	<u>No hi ha conflicte</u> .	És probable que sorgisquen <u>problemes en la fase d'integració</u> de les empreses.	Existeix el <u>risc de falta d'entesa</u> .
Característiques del sector	És més recomanable en <u>sectors emergents i en creixement</u> .	És més recomanable en <u>sectors madurs</u> .	
Confiança	<u>No té rellevància</u> .	És <u>desitjable</u> per contribuir positivament a la integració, <u>però no és crucial</u> .	És <u>crucial</u> per al bon funcionament de l'acord.

4.3. Direcció del creixement

Matriu de creixement d'Ansoff: expansió i diversificació.

		PRODUCTES	
		Existents	Nous
MERCATS	Existents	Creixement per penetració en el mercat	Creixement per desenvolupament de producte
	Nous	Creixement per desenvolupament de mercat	Diversificació

4.3. Direcció del creixement

Creixement per expansió

➤ **Concepte:** Consisteix a afegir una nova activitat que comparteix, almenys, una de les dues dimensions de negoci ja presents en l'empresa.

➤ **Tipus:**

- Penetració en el mercat
- Desenvolupament de producte
- Desenvolupament de mercat

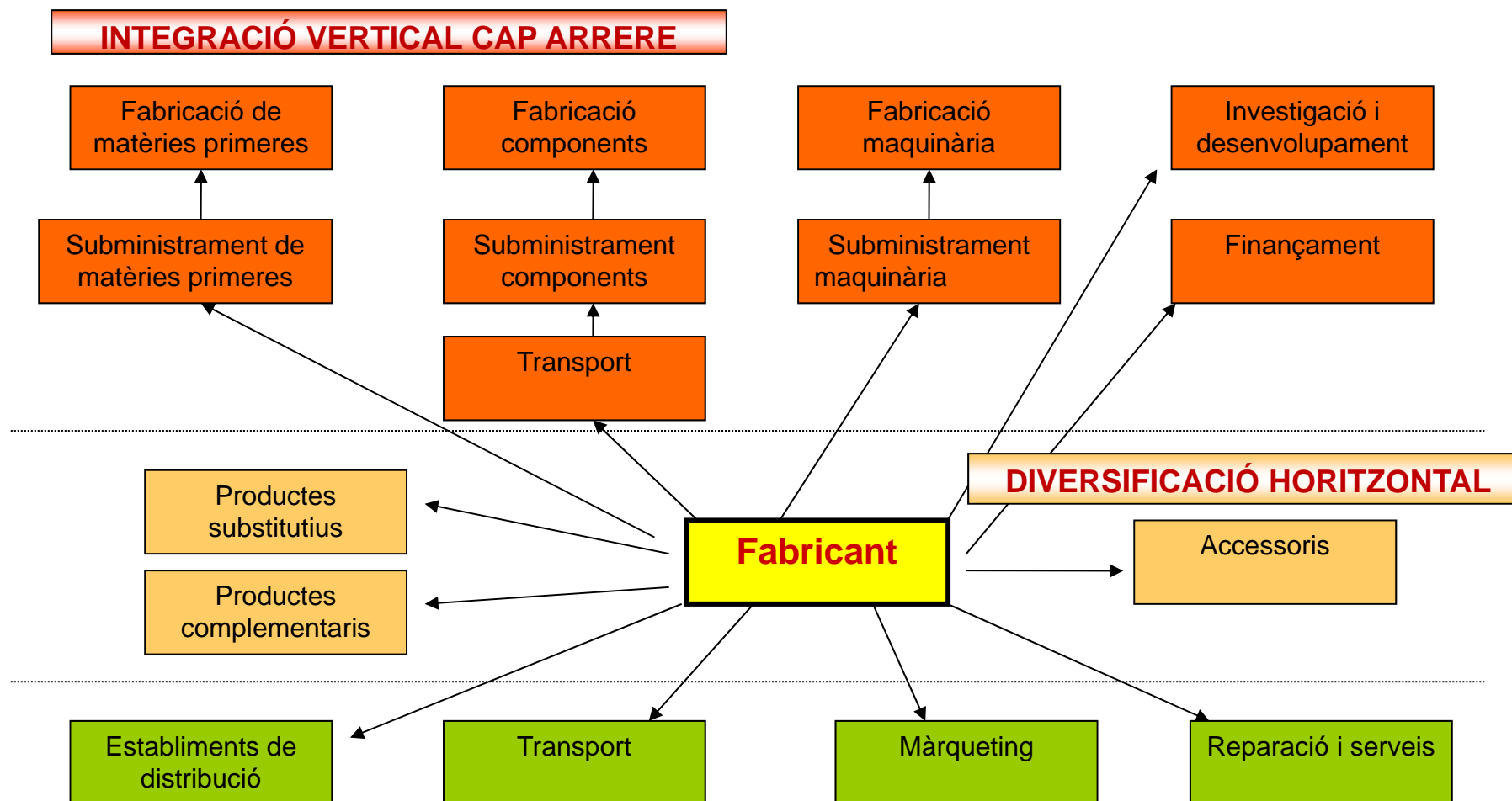
Creixement per diversificació

➤ **Concepte:** La diversificació consisteix a afegir activitats distintes de les ja existents en l'empresa, tant pel que fa al producte com al mercat.

➤ **Tipus:**

- Diversificació relacionada o homogènia: Horitzontal, integració vertical cap arrere i cap avant
- Diversificació no relacionada o heterogènia

4.3. Direcció del creixement



4.4. La internacionalització

Empresa internacional

Aquella que serveix, de manera regular, a una demanda localitzada en un mercat exterior.

- Empresa exportadora
- Empresa multinacional

➤ **Factors determinants de la internacionalització de l'empresa.**

➤ **Riscos i inconvenients associats amb la internacionalització.**

Tema 5. Subsistema de direcció

Assignatura: Fonaments de Direcció d'Empreses

Titulacions: Grau en ADE, ADE-DRET, ECONOMIA I
FINANCES I COMPTABILITAT

Tema 5. Subsistema de direcció

ÍNDIX

- 5.1. La direcció i la presa de decisions
- 5.2. Tipus de decisions
- 5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control
- 5.4. Funcions de la direcció: l'organització

BIBLIOGRAFIA

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ed. Thomson. Capítols 8.1., 8.2., 9.4., 10.1.-10.3. i 11.1.

5.1. La direcció i la presa de decisions

Concepte de direcció

La direcció s'encarrega de la coordinació dels subsistemes funcionals i de les relacions de l'empresa amb l'entorn. La seua funció és prendre les decisions que permeten integrar les distintes parts de l'empresa entre si així com integrar l'empresa amb el seu entorn.

Funcions de la Direcció

- Planificació
- Organització
- Control

5.1. La direcció i la presa de decisions

Concepte de decisió

- Nucli central de la ***direcció***
- Elecció** entre dues o més alternatives excloents
- Resposta** a una situació que requereix una acció
- Transformació** de la informació en acció
- Identificació i resolució** de problemes
- Característiques**

5.1. La direcció i la presa de decisions

Fases en la presa de decisions

Capacitat

INTEL·LIGÈNCIA →

(*Identificar el problema:*
oportunitat/amenaça)

Quin és el problema?
Quines en són les causes?

DISSENY →

(Elaboració *d'alternatives i*
valoració de *conseqüències*)

Quines alternatives tenim?
Quines conseqüències
tenen?

ELECCIÓ →

(Definir *criteris, selecció i*
implementació)

Quina és la millor
alternativa? Basant-se en
quin criteri?

CONTROL →

Hem solucionat el
problema?

Recerca i
anàlisi
informació

Creativa i
d'exploració

De síntesi i
integració

Crítica

5.2. Tipus de decisions

Tipologia de decisions

A) En funció del **nivell jeràrquic** del decisor

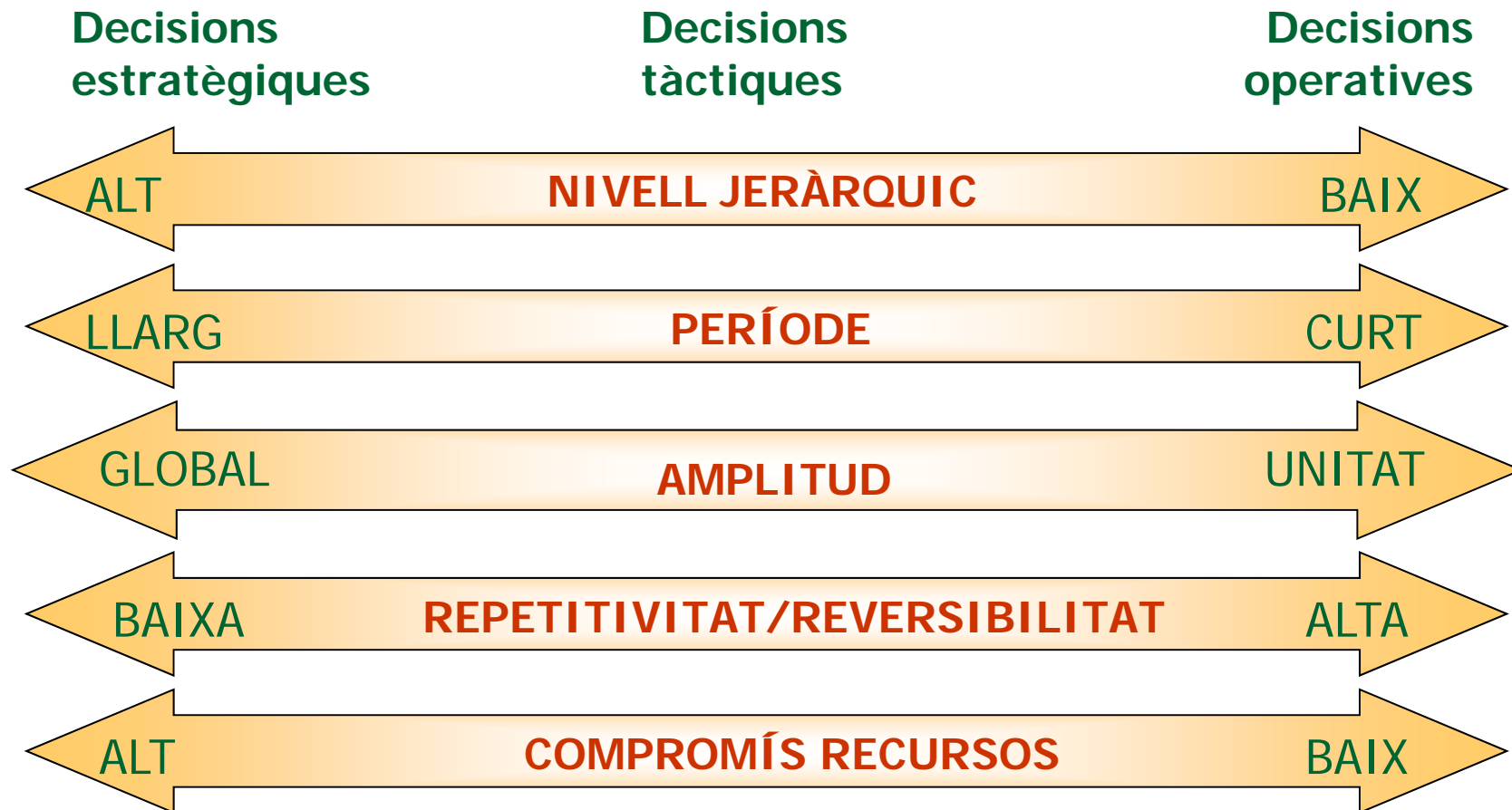
- Estratègiques
- Tàctiques
- Operatives

B) En funció de l'existència d'un **mètode** per a prendre-les

- Programades
- No programades

5.2. Tipus de decisions

Tipologia de les decisions en funció del nivell jeràrquic



5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control

EL CONCEPTE D'OBJECTIU

- Posició preconcebuda
- Resultat desitjat
- Fi, meta, estat final
- Mesura d'eficàcia

5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control

Funcions dels objectius

- Guiar i coordinar
- Servir de base per a l'avaluació i el control
- Motivar les persones.
- Transmetre a l'exterior les intencions de l'empresa.

5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control

Característiques que han de complir

- ❑ Clars
- ❑ Específics
- ❑ Reals
- ❑ Mesurables

Tipus d'objectius

- ❑ Segons la seua **especificitat**:
 - Oberts
 - Tancats
- ❑ Segons el **nivell jeràrquic**:
 - Missió
 - Objectius generals
 - Objectius operatius

5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control

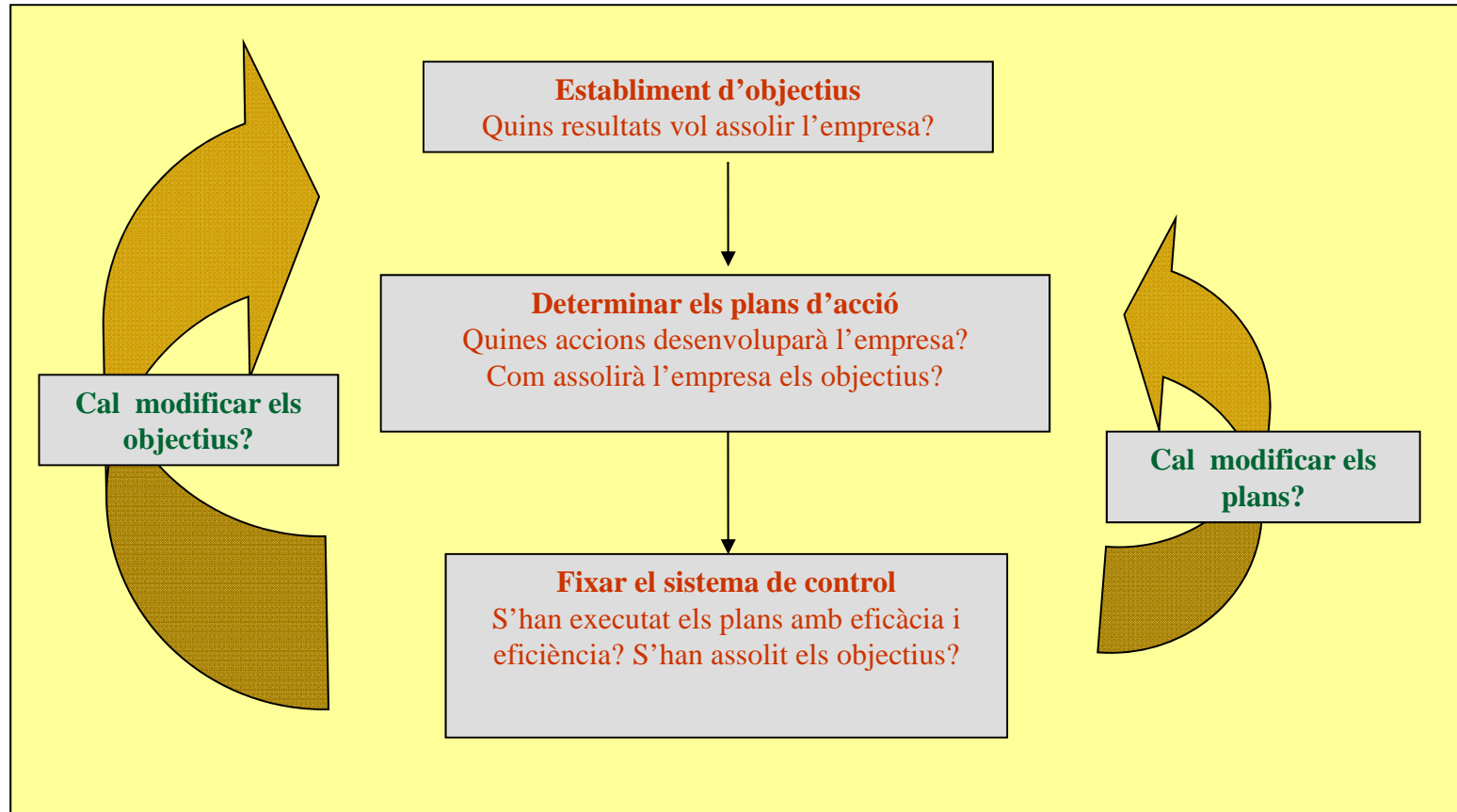
Planificació

El sistema de planificació proporciona els instruments necessaris per poder determinar qui, quan i de quina manera han de realitzar-se cadascuna de les activitats necessàries per aconseguir les metes fixades per l'empresa.

Tipus de plans

- Segons la temporalitat**
 - Plans a LL/T
 - Plans a C/T
- Segons el nivell**
 - Plans corporatius o estratègics
 - Plans tàctics
 - Plans operatius

5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control



La fixació d'objectius, la planificació i el control

5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control

Control

El control pot definir-se com un procés mitjançant el qual es du a terme un seguiment de les activitats de l'empresa amb l'objecte de comprovar que es realitzen segons allò que s'ha planificat i corregir qualsevol desviació que es produísca.

Funcions d'un sistema de control

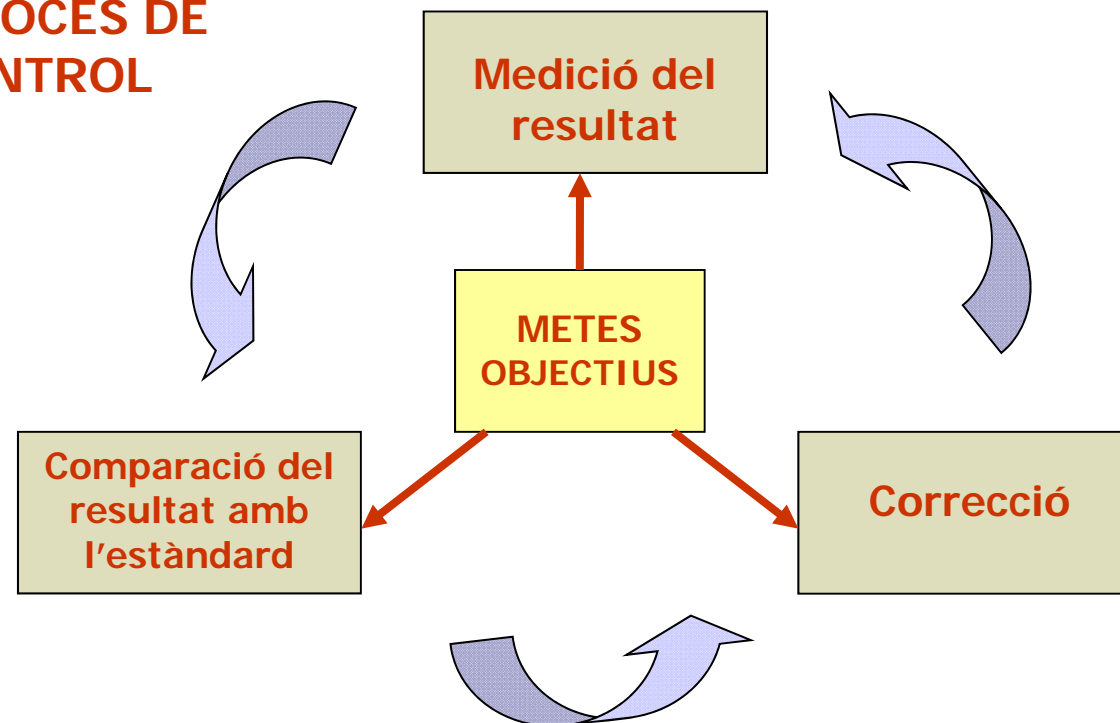
- Mesurar i corregir l'activitat empresarial per aconseguir els objectius i els plans.
- Canviar els objectius i/o els plans si aquests no s'adapten a la realitat empresarial.

Procés de control

- La mesura
- La comparació
- La correcció

5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control

EL PROCÉS DE CONTROL



5.3. Funcions de la direcció: la planificació i el control

Tipus de control

- ❑ Segons el moment en el qual s'exerceix
 - Control **a posteriori** o control corrector. Després d'executar les activitats.
 - Control **a priori** o control preventiu. Abans d'actuar es prenen mesures correctores per anticipar-se als efectes no desitjats.

5.4. Funcions de la direcció: l'organització

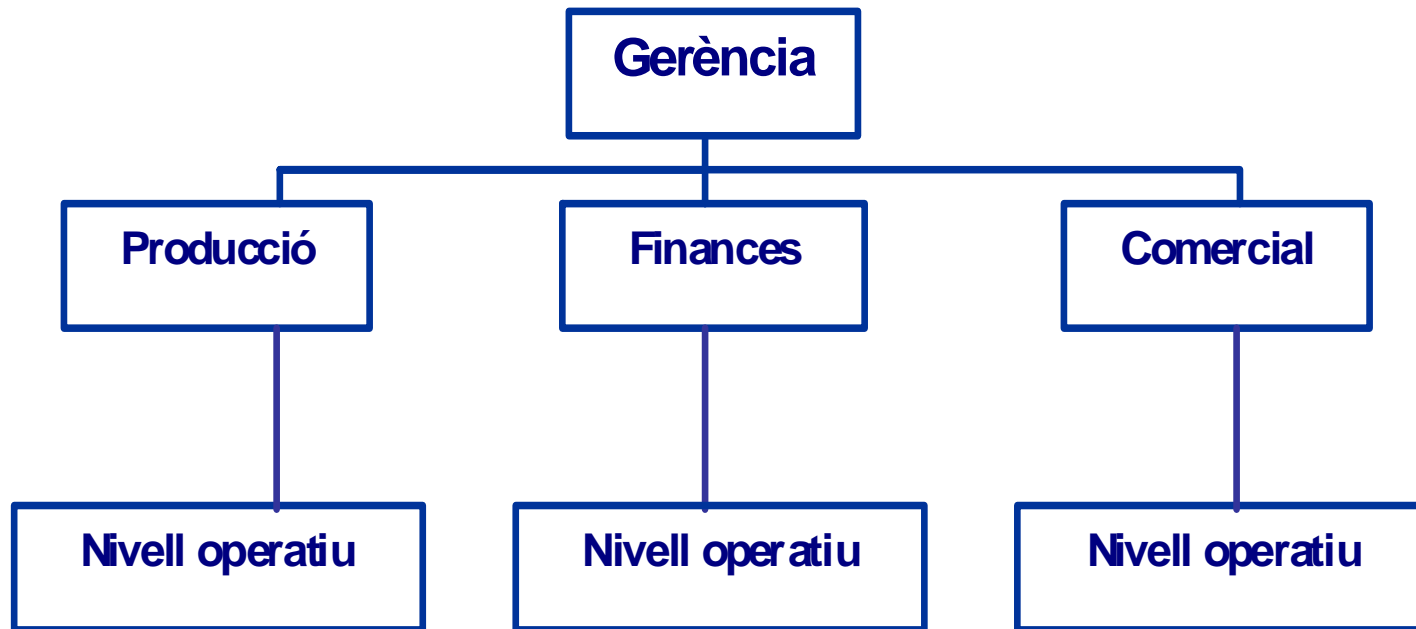
L'**organització** és un espai físic i/o conceptual d'interacció entre un conjunt de recursos i d'agents, orientat a la consecució d'uns fins.

L'**estructura organitzativa** és el conjunt de principis, normes d'actuació i de relació que permeten que una organització combine adequadament els seus recursos, amb el propòsit d'assolir un fi comú.

Pot ser formal i informal.

L'**organigrama** és la representació gràfica de l'estructura d'una empresa o organització. Mostra les relacions d'autoritat, els canals formals de comunicació, els grups formals de treball, els departaments o divisions i les línies formals de responsabilitat.

5.4. Funcions de la direcció: l'organització



5.4. Funcions de la direcció: l'organització

Les parts de l'organització (Mintzberg, 1984)

- *L'alta direcció* (o àpex estratègic)
- *La direcció mitjana* (o línia mitjana)
- *El nucli d'operacions*
- *La tecnoestructura* (o staff tècnic)
- *El staff de suport*

Tema 6. Subsistemes funcionals I

Assignatura: Fonaments de Direcció d'Empreses

Titulacions: Grau en ADE, ADE-DRET, ECONOMIA I
FINANCES I COMPTABILITAT

Tema 6. Subsistemes funcionals I

ÍNDEX

- 6.1. La funció de producció
- 6.2. La funció comercial o de màrqueting
- 6.3. La funció financera

BIBLIOGRAFIA

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ed. Thomson. Capítol 13, epígrafs 13.1., 13.2., i 13.3.; capítol 14, epígrafs 14.1. i 14.2.; capítol 15, epígrafs 15.1. i 15.3.; capítol 18.

6.1. La funció de producció

Concepte

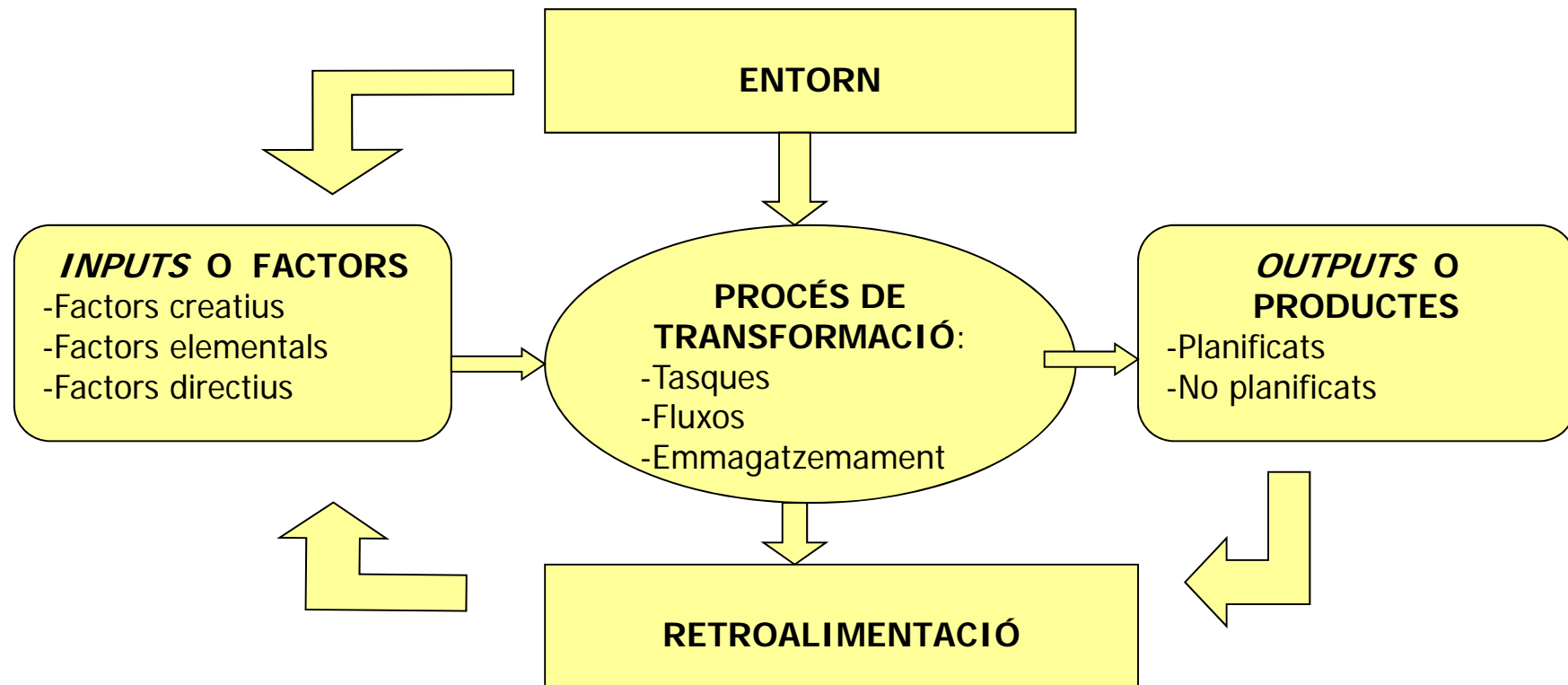
La **funció de producció** és la part de l'empresa encarregada de **fabricar els productes i serveis** mitjançant la transformació de determinats recursos.

La direcció de la producció

- Implica **prendre** unes determinades **decisions** i **gestionar** una sèrie d'activitats amb la finalitat d'obtenir uns productes o de prestar uns serveis per vendre en el mercat.
- Consisteix a **organitzar** una sèrie d'operacions que permeten obtenir productes o prestar serveis, capaços de satisfer unes necessitats, a partir de la transformació d'uns determinats recursos –matèries primeres, maquinària, capital, energia, etc.

6.1. La funció de producció

Elements que formen el sistema de producció:



6.1. La funció de producció

ELS OBJECTIUS DEL SUBSISTEMA

EFICIÈNCIA: mesurada per la productivitat (quantitat produïda vs recursos).

- Cost:** menor cost, preu més baix o major marge (productes no diferenciats).
- Qualitat:** evita malbaratament de recursos i permet major preu.
- Temps:** capacitat per satisfer la demanda del client ràpidament.
- Flexibilitat:** capacitat per adaptar-se i/o anticipar-se als canvis de l'entorn.

6.1. La funció de producció

El disseny del subsistema de producció implica un **conjunt de decisions** estratègiques:

- Disseny del producte o servei
- Elecció del procés productiu
- Distribució en planta
- Capacitat
- Localització
- Tecnologia

6.1. La funció de producció

- **Disseny del producte o servei**

Consisteix a determinar què produir.

Se seleccionen primer els productes o serveis i se'n dissenyen les característiques.

Afecta tant els nous productes com la modificació dels antics.

- **Disseny del procés: elecció de la configuració productiva**

Consisteix a determinar com produir.

Cal seleccionar la configuració que es vol utilitzar per a una gamma de productes concreta, és a dir, el tipus de procés productiu (artesanal/cadena de muntatge).

6.1. La funció de producció

- **Distribució en planta**

Consisteix a establir la millor ordenació de cada un dels elements components del procés de producció en la superfície de la planta.

Es pretén aconseguir la millor contribució a la consecució dels objectius del subsistema.

- **Capacitat**

Consisteix a determinar quant produir; el *volum de producció* per al qual s'han de desenvolupar les instal·lacions.

- **Localització**

Consisteix a determinar on produir.

Cal considerar qualsevol factor relacionat amb l'espai geogràfic que pot afectar l'activitat empresarial.

6.1. La funció de producció

Elecció del procés productiu

Depèn de:

- Tipus de producte
- Varietat de productes que cal fabricar
- Volum de producció que es vol obtenir

Qüestió prèvia: convé fabricar o comprar?

- Integració vertical *vs* subcontractació (*outsourcing*)

6.1. La funció de producció

Tipus de processos productius

Procés productiu per projecte

Elaboració de serveis o productes únics i d'una certa complexitat. Sota comanda.

Procés productiu artesanal

Fabricació de poques unitats d'una àmplia varietat de productes (en ocasions és únic). Sota comanda.

Procés productiu per lots

Es distingeix de l'artesanal per la major grandària del lot i per la major uniformitat dels seus productes.

Procés en massa, en sèrie o en línia.

Fabricació de grans lots de pocs productes diferents, però que són tècnicament homogenis. Per al mercat.

Producció contínua

Flux continu de producció, en el qual sempre s'estan executant les mateixes operacions, en les mateixes màquines, per l'obtenció del mateix producte.

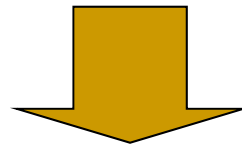
6.1. La funció de producció

Tipus de processos productius



6.2. La funció comercial o de màrqueting

El màrqueting és una funció de l'organització, així com un conjunt de procediments pensats per crear, comunicar i transmetre valor als clients i per gestionar les relacions amb els clients de manera que se'n beneficie l'organització i els seus grups d'interès (AMA, 2004).

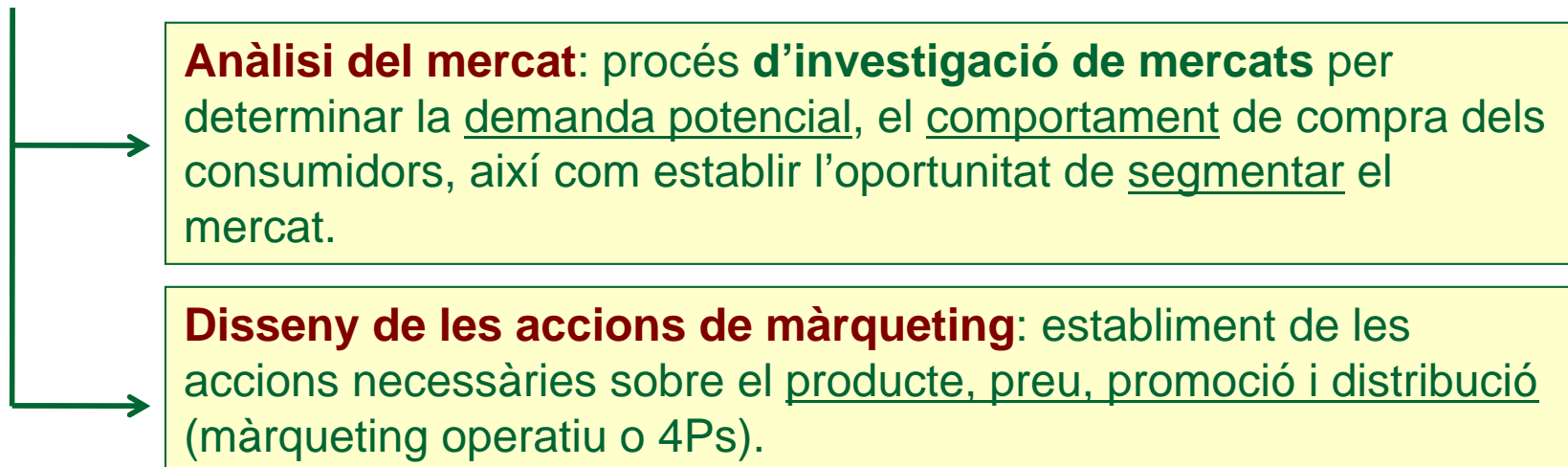


LA DIRECCIÓ DE MÀRQUETING: és l'encarregada de connectar l'empresa amb el mercat.

6.2. La funció comercial o de màrqueting

LES FUNCIONS DE LA DIRECCIÓ DEL MÀRQUETING:

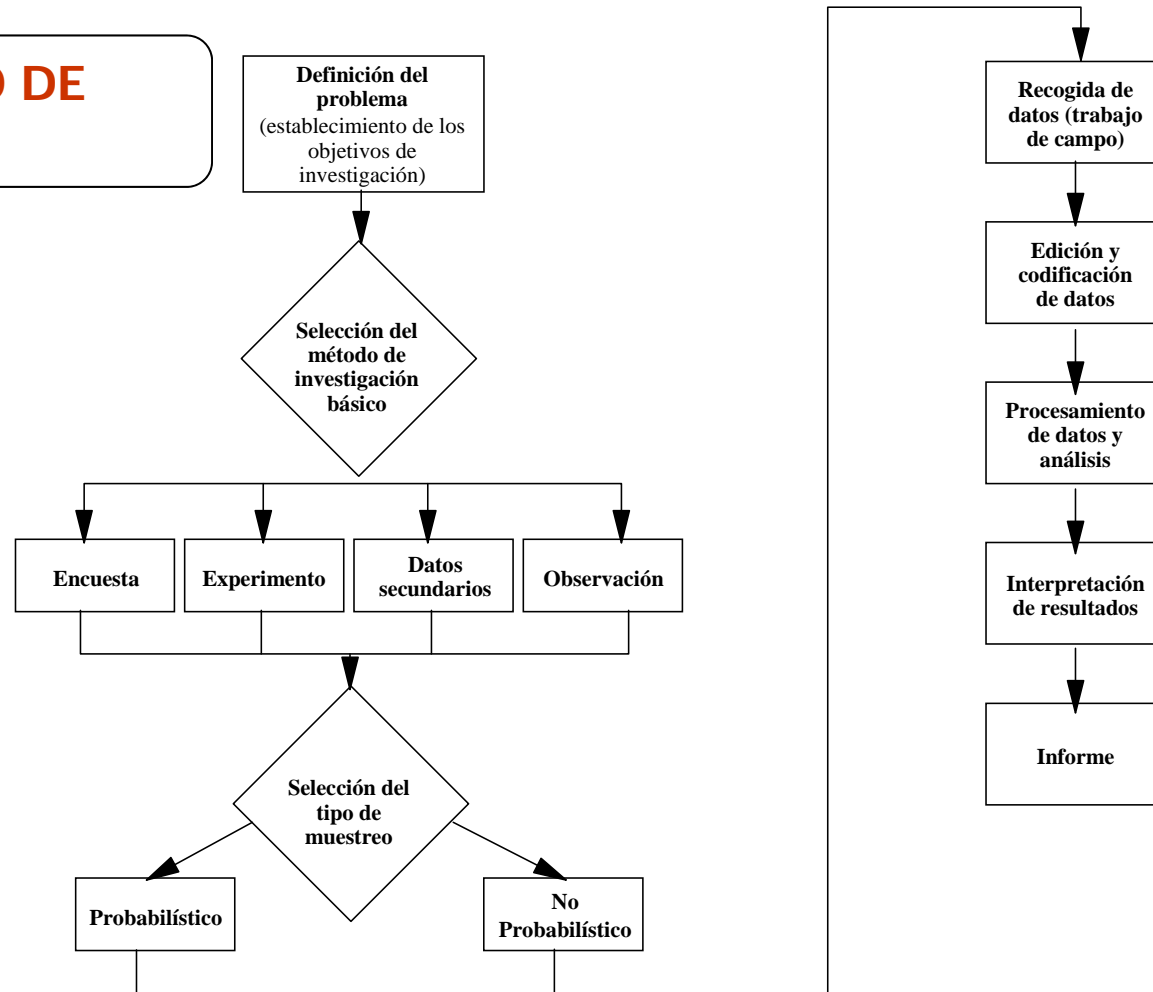
- Conèixer quines són les necessitats del mercat,
- dissenyar els béns i serveis que el mercat vol,
- comunicar l'existència d'aquests i
- posar-los físicament a la seua disposició. **DUES ETAPES:**



6.2. La funció comercial: anàlisi del mercat

LA INVESTIGACIÓ DE MERCATS

La investigació de mercats consisteix en el disseny, la recollida, l'anàlisi de dades i la informació rellevant per resoldre un problema concret de màrqueting al qual s'enfronta l'empresa.



6.2. La funció comercial: anàlisi del mercat

LA INVESTIGACIÓ DE MERCATS: el procés

- ETAPA 1: Definició del problema.** Què volem saber.
- ETAPA 2: Selecció del mètode.** Decidir com esbrinar-ho.
- ETAPA 3: Disseny de la mostra.** Decidir a qui preguntar, a quants preguntar, com seleccionar-los
- ETAPA 4: Recollida de dades..**
- ETAPA 5: Anàlisi i interpretació de les dades.**
- ETAPA 6. Elaboració i presentació de l'informe.** Conclusions

6.2. La funció comercial: anàlisi del mercat

LA INVESTIGACIÓ DE MERCATS: la segmentació de mercats

La **segmentació de mercats** és un procés de divisió del mercat en grups homogenis de consumidors, a fi de dissenyar una estratègia comercial diferenciada per a cada grup, que permeta satisfer de manera més efectiva les seues necessitats.

Avantatges: oportunitats de negocis, facilita el disseny dels productes o serveis segons les necessitats, contribueix a establir prioritats.

Criteris: geogràfic, demogràfic, psicogràfic, per comportament...

6.2. La funció comercial: disseny accions màrqueting

DISSENY DE LES ACCIONS DE MÀRQUETING

Són decisions estratègiques sobre:

EL PRODUCTE

EL PREU

LA PROMOCIÓ

LA DISTRIBUCIÓ (*PLACEMENT*)

6.3. La funció financera

La funció financera és l'encarregada de la presa de decisions sobre la captació i administració de fons financers de l'empresa. Per tant, és una funció amb un doble vessant, **la inversió i el finançament**.

FUNCIONS DE LA DIRECCIÓ FINANCERA

Finançament: aprovisionament de recursos financers que provenen del sistema i dels mercats financers. Les **fonts** de finançament són l'empresa mateix, la resta d'empreses, les institucions financeres i el mercat de capitals.

Inversió: utilització dels recursos financers de l'empresa per a l'adquisició o el desenvolupament de béns tangibles i/o intangibles amb l'esperança d'obtenir uns beneficis en el futur. És el canvi d'una certesa per un conjunt d'expectatives futures de benefici.

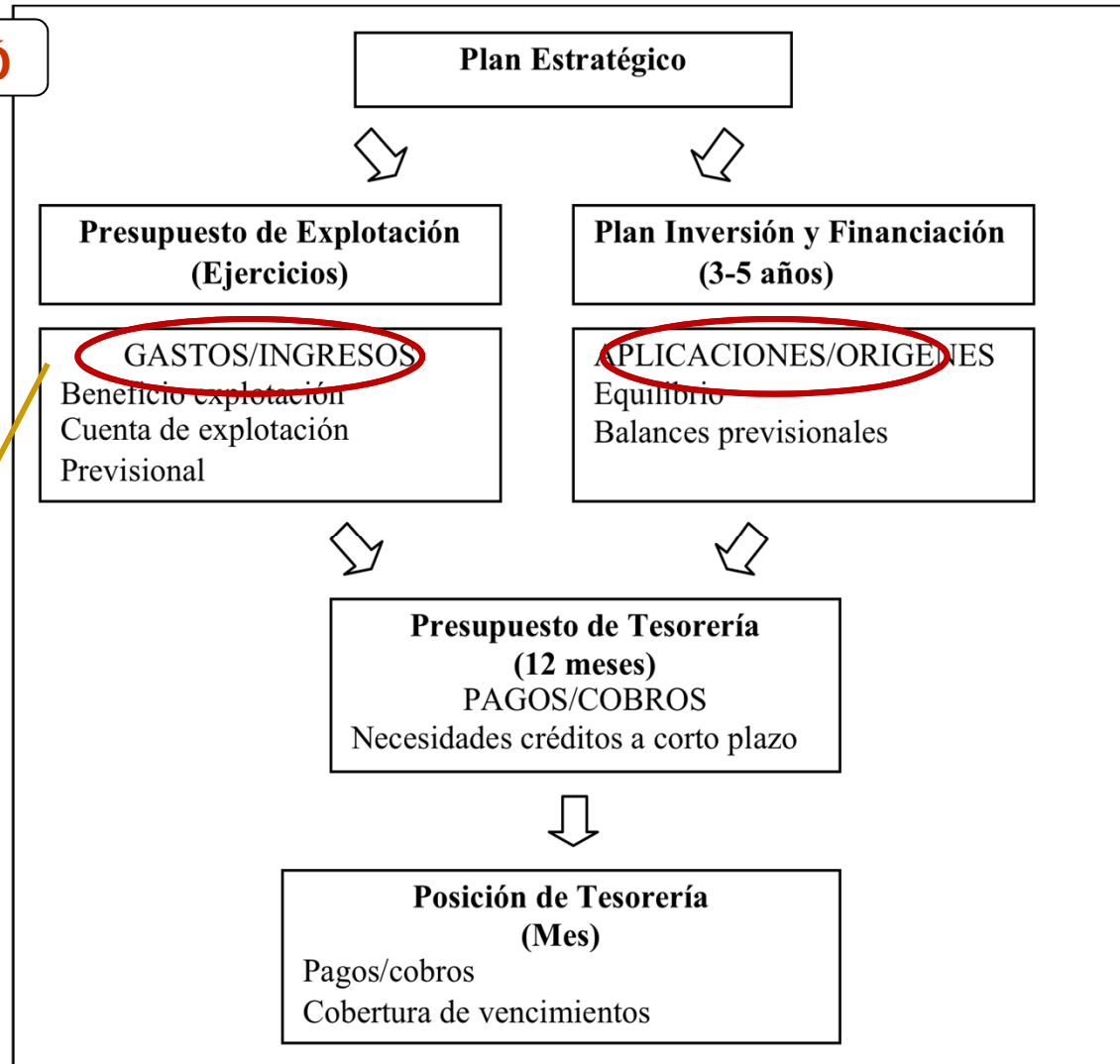
6.3. La funció financera

EL PROCÉS D'INVERSIÓ

Inversió en sentit estricte:
desembossament de recursos financers per adquirir **béns duradors**; és a dir, immobilitzat.

Diferències entre inversió i despesa (adquisició d'actiu corrent; matèries primeres, serveis de personal i tercers...).

Inversió sentit ampli:
immobilitzat i actiu corrent.



6.3. La funció financera

EL PROCÉS DE FINANÇAMENT: l'equilibri financer

Qualsevol decisió d'inversió porta aparellada una decisió sobre el seu finançament.

L'equilibri financer és un principi bàsic de la direcció financera que implica que:

- els **actius no corrents** (coneguts com fixos; per exemple instal·lacions, maquinària, inversions a LL/T) han d'estar finançats amb recursos permanents i
- els **actius corrents** (coneguts com circulants; per exemple caixa, bancs, inventaris, clients) han d'estar finançats amb recursos a curt termini més una part dels recursos permanents (denominada fons de maniobra o capital circulant: excedent de l'actiu corrent després de fer front als compromisos de pagament a curt termini): són indicador de la liquiditat de l'empresa (capacitat de pagament).

6.3. La funció financera

EL PROCÉS DE FINANÇAMENT: fonts de finançament

Finançament intern o autofinançament: recursos que genera l'empresa, amb la seua activitat diària, mitjançant el benefici retingut i l'amortització.

Finançament extern: procedeix de l'exterior de l'empresa. Pot ser:

- **Propi:** mitjançant l'emissió d'accions.
- **Aliè:** s'obté acudint a les entitats financeres.
 - S'ha de tenir en compte l'import, el termini i les condicions de devolució.
 - Aquest finançament pot ser a curt i a llarg termini.

6.3. La funció financera

EL PROCÉS DE FINANÇAMENT

Conceptes útils per avaluar les situacions d'una empresa

Risc econòmic:

Es deriva de la capacitat de l'empresa per a generar resultats i depèn de les vendes i dels costos d'exploració.

Risc financer:

Depèn del major o menor endeutament de l'empresa.

ROI (*Return on investment*): ràtio que compara el benefici d'exploració amb l'actiu de l'empresa, és una mesura d'eficiència.

Palanquejament financer: és la relació entre el passiu corrent i no corrent i el patrimoni net.

Tema 7. Subsistemes funcionals II

Assignatura: Fonaments de Direcció d'Empreses

Titulacions: Grau en ADE, ADE-DRET, ECONOMIA I
FINANCES I COMPTABILITAT

Tema 7. Subsistemes funcionals II

ÍNDEX

7.1. La funció de Recursos Humans

7.2. La funció de R+D

7.3. La funció d'aprovisionament i logística

BIBLIOGRAFIA

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ed. Thomson. Capítol 16, epígrafs 16.1., 16.3. i 16.4.; capítol 17, epígrafs 17.1. i 17.4.; capítol 13, epígrafs 13.4. i 13.5.

Domínguez Machuca (dir.) (1994): *Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Madrid: Ed MacGraw Hill. Capítol 1.

7.1. La funció de Recursos Humans

- La **funció de RH**: l'objectiu és proporcionar el **nombre** de persones necessàries i amb el nivell de **competències** (actuals i/o futures) requerides.
- **Competències**: conjunt de coneixements, habilitats i actituds que posseeix una persona.
- **Nivells d'actuació** de la funció de RH:
 - ✓ La Direcció Estratègica de Recursos Humans (DERH)
 - ✓ La gestió de Recursos Humans (GRH)
 - ✓ L'Administració Laboral, les relacions laborals i la salut laboral

7.1. La funció de RH

- **Funcions principals de la direcció de RH:**
 - ❑ La captació de RH
 - ❑ La motivació dels RH
 - ❑ El desenvolupament de RH

- **Funcions de suport de la DRH:**
 - ❑ Avaluació del resultat
 - ❑ Planificació dels RH
 - ❑ Els sistemes d'informació dels RH

7.1. La funció de RH: la captació

Objectiu: proporcionar els RH que l'empresa necessita, tant en quantitat com en qualitat.

La funció de **captació** inclou:

- El reclutament
- La selecció
- L'orientació i integració

7.1. La funció de RH: la captació

El reclutament

- Té per objecte atraure un nombre suficient de persones capaces d'ocupar els llocs de treball vacants que hi ha en l'empresa.
- Pot ser **intern o extern**: definició
- L'elecció depèn de:
 - hi ha candidats idonis en l'empresa?
 - costos econòmics i de temps
 - necessitat de noves idees,...
- Cal determinar a quins mitjans es recorre per al reclutament

7.1. La funció de RH: la captació

La selecció:

- S'ha d'enfocar al futur i trobar **la persona que encaixe** amb l'organització
- Quan hi ha molts candidats: preselecció (CV i sol·licituds)
- Procés de selecció: **tècniques i proves**
 - Entrevistes
 - Proves psicotècniques (test intel·ligència, aptitud i personalitat)
 - Proves de coneixements
 - Dinàmiques de grup i jocs d'empresa
 - Proves mèdiques i físiques

7.1. La funció de RH: la captació

L'orientació:

- També denominada **socialització**
- En **tres àmbits**: l'organització, la unitat i el nou lloc de treball
- **Doble comesa**:
 - Fer que les persones compreguen i accepten el sistema de valors i regles de comportament de l'organització: la cultura.
 - Proporcionar informació sobre l'organització, la unitat i el lloc per crear un sentiment de pertinença i lleialtat.
- Pot ser **formal** (desenvolupament) o **informal**, individual o col·lectiu.
- Una part es realitza en els dos processos/etapes anteriors.

7.1. La funció de RH: la motivació

Objectiu: mantenir els RH amb el compromís i el nivell de motivació adequat per aconseguir els objectius de l'organització. Aquest objectiu s'aconsegueix a través de la **retribució total** que percep l'empleat, que pot ser:

➤ **La retribució monetària (sistema de retribucions):**

- La retribució directa: fixa i variable
- La retribució indirecta: obligatòria i voluntària

➤ **La retribució no monetària (qualitat de vida laboral):**

- Les condicions laborals
- L'enriquiment del treball
- La participació

7.1. La funció de RH: el desenvolupament

Objectiu: fer que els coneixements, les habilitats i les actituds dels RH siguin els que l'empresa necessita, tant en el moment actual com en un futur. S'aconsegueix a través de:

La formació. Procés a través del qual les persones adquireixen, modifiquen i desenvolupen coneixements (saber), habilitats (saber fer) i actituds (saber estar), és a dir, **competències**. Tipus de programes de formació:

- L'orientació
- L'entrenament
- El desenvolupament professional

➤ El desenvolupament de **la carrera professional** com a cas concret del **desenvolupament dels RH**. Consisteix a establir l'itinerari i la seqüència dels llocs i càrrecs pels quals anirà passant un individu al llarg de la seua estança en l'empresa.

7.1. La funció de RH: el sistema de suport

Objectiu: servir d'instrument per millorar la presa de decisions en la captació, motivació i capacitació dels RH.

➤ Els sistemes d'informació de RH

Objectiu: recopilar, emmagatzemar i mantenir actualitzades les dades rellevants sobre els empleats i l'entorn, amb la finalitat de desenvolupar adequadament les funcions de la DRH.

➤ L'avaluació del rendiment: realitza bé el treball?

Objectiu: avaluar i comunicar als empleats la manera en què realitzen el seu treball, amb la finalitat d'elaborar els plans necessaris per millorar-lo.

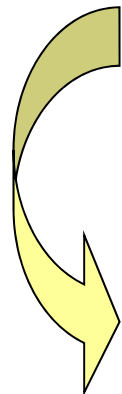
➤ La planificació dels RH

Objectiu: fer que l'empresa dispose dels empleats que necessitarà en un futur més o menys llunyà, tant quantitativament com qualitativament

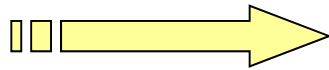
7.2. La funció de R+D: concepte

Inventar: crear un **nou** producte, servei o procés per resoldre un problema pràctic (àmbit **tècnic**; no implica activitat econòmica ni valor comercial). Valor: resolució problema pràctic.

Innovar: introduir un **nou** producte, servei o procés en el mercat (àmbit **econòmic**). Valor: viabilitat comercial: **INCERTESA**.

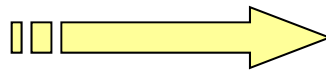


• **Novetat**



• **Comercialització**

(valor econòmic
determinat pel mercat)



2 NIVELLS

Incertesa tècnica

(capacitat de resoldre un problema tècnic)

Incertesa de mercat

(capacitat comercial de la innovació: que el client l'aprecie i estiga disposat a pagar)

7.2. La funció de R+D: tipus d'innovació

Criteri utilitzat	Tipologia resultant d'innovació
Grau de novetat	-Innovació radical -Innovació incremental
Escenari de la innovació	-Innovació tecnològica -Innovació de mercat
Objecte de la innovació	-Innovació de producte -Innovació de procés

Font: Iborra, Dasí, Dolz i Ferrer (2006).

7.2. La funció de R+D: tipus d'innovació

Grau de novetat

Innovació radical: aquella que, per a la seua explotació, requereix un **coneixement tecnològic molt diferent** de l'existent, de manera que aquest es torna obsolet. Les innovacions radicals són la **base del desenvolupament tecnològic i econòmic** (Schumpeter).

Innovació incremental: aquella que deriva d'una **millora o perfeccionament** de la tecnologia existent. Canvis menors en els productes i processos.

Objecte de la innovació

Innovació en producte: desenvolupament i comercialització d'un **producte nou o millorat** que ofereix unes característiques de rendiment o prestacions objectivament noves o superiors a les ja existents.

Innovació en procés: introducció d'un **mètode de producció o de distribució nou o perfeccionat**.

7.2. La funció de R+D: protecció de la innovació

Propietat d'actius intangibles

Propietat intel·lectual: dret que un autor o autors tenen sobre obres originals de caràcter literari, artístic, musical, etc. La propietat intel·lectual es protegeix a través dels **drets d'autor**. Els drets d'autor són de caràcter personal i patrimonial. Només firmant l'obra se'n reconeix l'autoria i, per tant, el dret. Existeix un Registre de la Propietat Intel·lectual (SGAE, CEDRO).

Propietat industrial: dret sobre qualsevol **innovació** (de producte o de procés) i també sobre els **signes distintius i les marques**. Hi ha diferents formes legals de protecció. En el cas de la propietat industrial, l'innovador ha de sol·licitar i obtenir el dret de propietat en l'organisme corresponent.

7.2. La funció de R+D: protecció de la innovació

Propietat d'actius intangibles

Propietat industrial: hi ha diferents formes legals de protecció.

- **Patent:** un nou procediment o producte o el seu perfeccionament. Novetat mundial. (OEPM) 20 anys.
- **Model d'utilitat:** invencions amb menor rang de la qual es deriva alguna utilitat. Novetat nacional. (OEPM) 10 anys.
- **Disseny industrial:** innovació en l'aspecte extern o presentació d'objectes industrials. (OEPM) 5 anys fins a 25.
- **Signes distintius:** marques (nom i logotip) i noms comercials (OEPM i OAMI). 10 anys prorrogables indefinidament.

7.3. La funció d'aprovisionament i logística

- La **funció d'aprovisionament (gestió de compres i aprovisionament):**
 - ❖ **Objectiu:** adquirir matèries primeres, components, màquines, subministraments, etc., necessaris per realitzar el procés productiu.
 - ❖ **La missió** d'aquesta funció és cobrir les necessitats de materials de l'empresa, tenint en compte les prioritats competitives, referents a qualitat, cost i temps.

- **Importància d'aquesta funció:**
 - ❖ La influència que té en el cost final del producte.
 - ❖ Necessitat de subministraments puntuals i de la qualitat per la creixent automatització de les fàbriques (sistemes JIT).

7.3. La funció d'aprovisionament i logística

➤ **Gestió logística o gestió de la cadena de subministrament:**

- Concepte més ampli que el de gestió d'aprovisionament.
- Comença amb l'aprovisionament de les matèries primeres i finalitza amb el lliurament dels productes acabats als clients.

❖ **Concepte de logística integral (punt de vista extern):**

- És la coordinació d'activitats al llarg de la cadena de subministrament.

7.3. La funció d'aprovisionament i logística

➤ Gestió logística o gestió de la cadena de subministrament:

Cadena de subministrament:

- És la forma en la qual els materials flueixen al llarg de les diferents organitzacions des dels proveïdors fins al client final.
- És el conjunt d'empreses que participen en la producció, la distribució, l'emmagatzemament i la comercialització d'un producte; integra totes les empreses que fan possible que un producte isca al mercat.
- ❖ La gestió logística des d'un punt de vista intern, comprèn la gestió coordinada de les funcions d'aprovisionament (compres), producció i distribució.