

# Empresa

en 1/2 hora

José Sande y Carlos Calvo





## Jose Sande

(Coruña 1974) es profesor de Economía de IES y consultor de Organización y Administración de Empresas de la UOC. Ha creado Compartiendo Conocimiento (2009), con el fin de elaborar y difundir materiales educativos innovadores.

[josesande@compartiendo-conocimiento.com](mailto:josesande@compartiendo-conocimiento.com)

## Compartiendo conocimiento

“Todo lo que sabemos, lo sabemos entre todos”.

## Antonio Machado

## Juan Carlos Calvo

(Barcelona 1977) es guionista, dibujante e ilustrador. Ha realizado diversos trabajos para editoriales en Alemania y esta es su primera obra gráfica.



[juancarloscalvo@compartiendo-conocimiento.com](mailto:juancarloscalvo@compartiendo-conocimiento.com)

## EMPRESA EN ½ HORA

Continuando con la innovadora línea de Economía y Bolsa en ½ hora, que mezcla cómic, esquemas y definición de conceptos clave, los autores recorren de una forma amena y didáctica cómo han evolucionado las empresas, desde la cadena de montaje del mítico Ford T hasta el éxito del nuevo modelo empresarial de Google.

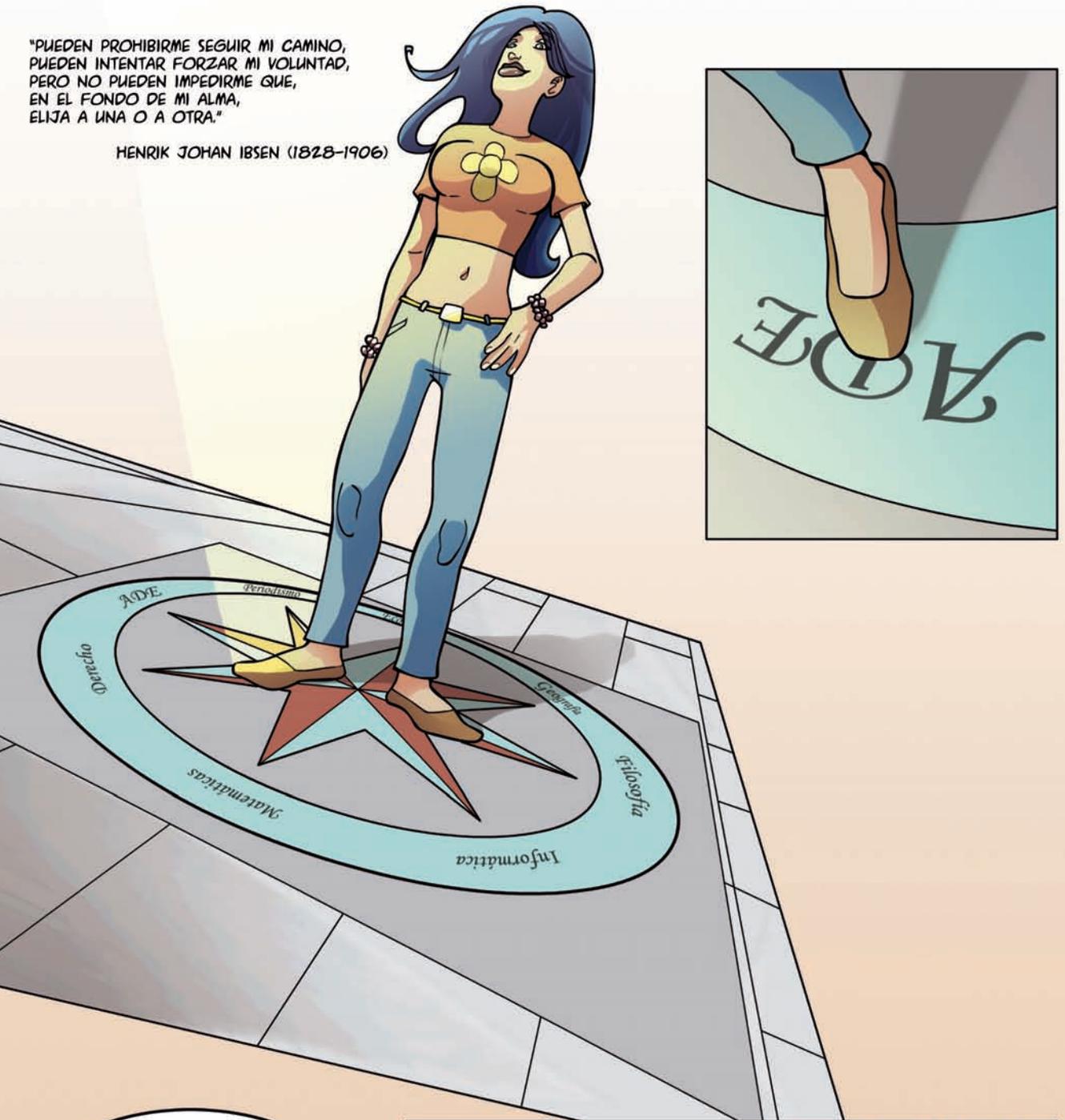
Es un libro imprescindible para los estudiantes de materias de economía y empresa, pero a la vez útil y divertido para todo tipo de público.

## Índice

- 1 La empresa.
- 2 La producción.
- 3 Los recursos humanos.
- 4 El marketing.
- 5 La calidad.
- 6 La logística.
- 7 La distribución.
- 8 La administración.
- 9 La responsabilidad social empresarial.
- 10 El crecimiento empresarial.

"PUEDEN PROHIBIRME SEGUIR MI CAMINO,  
PUEDEN INTENTAR FORZAR MI VOLUNTAD,  
PERO NO PUEDEN IMPEDIRME QUE,  
EN EL FONDO DE MI ALMA,  
ELIJA A UNA O A OTRA."

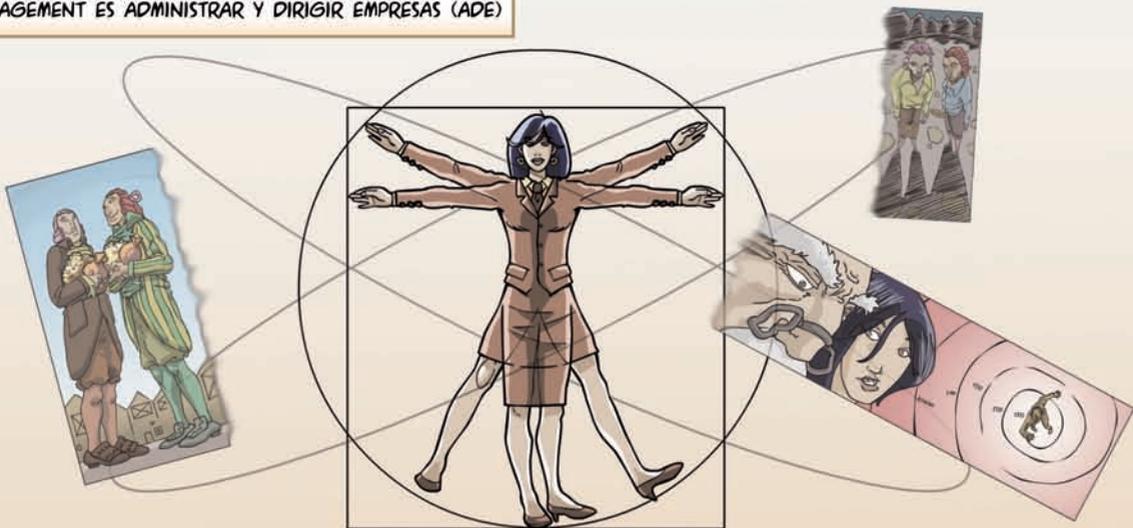
HENRIK JOHAN IBSEN (1828-1906)



VAYA, HAS ESCOGIDO  
LO MISMO QUE LA MAYOR PARTE  
DE LOS CHICOS DE TU EDAD:  
¡MANAGEMENT!

¿MANA...QUÉ...?





EL MÉRITO DEL GRAN AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LO SUELEN LLEVAR LOS AVANCES TECNOLÓGICOS, PERO GRAN PARTE ES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y EN CONCRETO, DEL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS.



¡¡ESPERADME!!

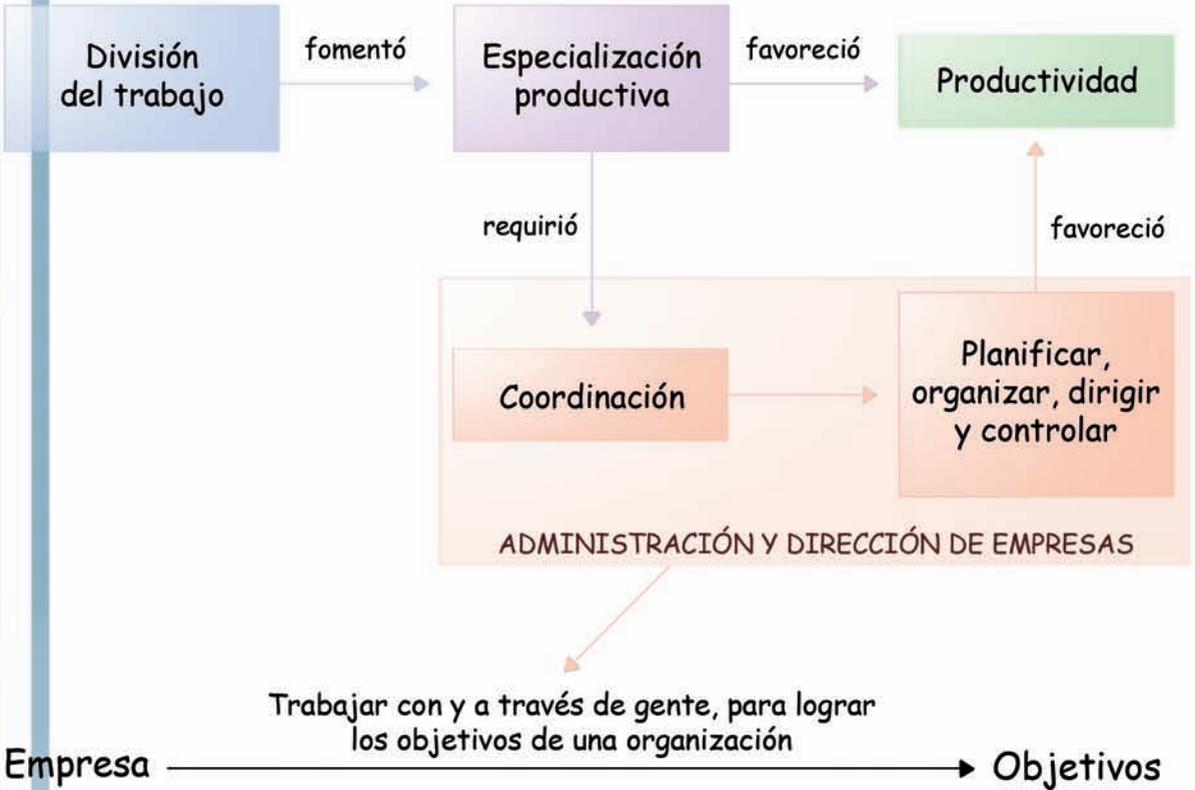


¿PREPARADOS?

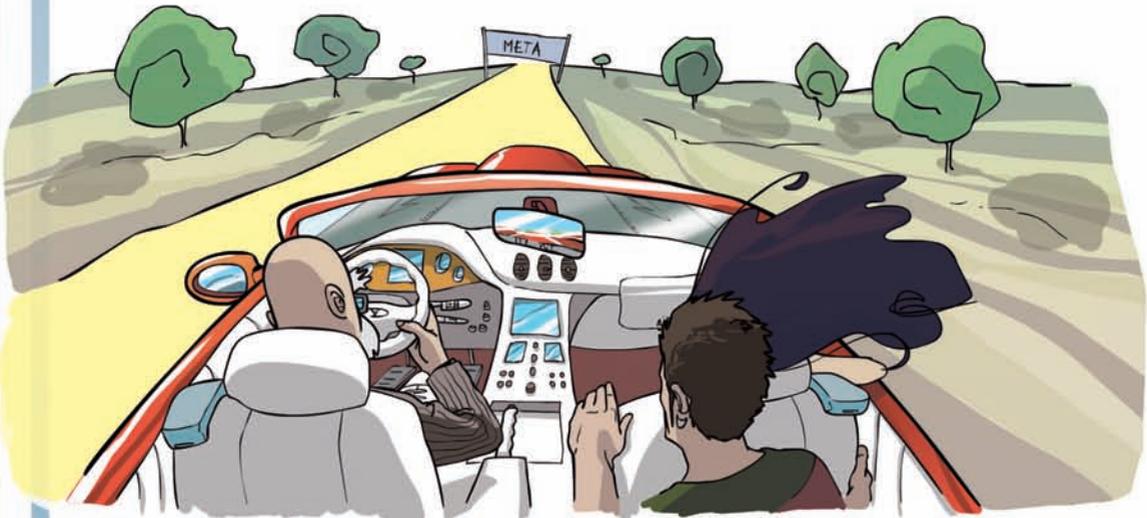
# ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

"El buen Management es mostrarle a la gente común cómo se puede convertir en gente excepcional."  
John D. Rockefeller

"Es la organización, más que el individuo, la que es productiva en un sistema industrial."  
Peter Drucker



**Management** = análisis de la administración y dirección de empresas



El Management es conducir, dirigir, manejar...

# CREAR VALOR



Aprovisionamiento

Transformación

Distribución



Las empresas transforman generando "valor" o utilidad

**Valor añadido:**

Diferencia entre valor de los factores productivos adquiridos a otras empresas y el precio del producto.

FACTORES PRODUCTIVOS

- Recursos naturales: tierras, materias primas...
- Capital físico: máquinas, infraestructuras...
- Trabajo: esfuerzo de las personas en la producción.

Identificamos recursos con **dinero**, pero el dinero no es más que un intermediario, detrás de la producción de bienes y servicios están los recursos productivos.

"Los bienes son materiales (móvil, automóvil...)  
Los servicios son inmateriales (línea telefónica, taxi...)"



Otros tipos de capital

-**Capital financiero:** Recursos monetarios (dinero, acciones, bonos...)

-**Capital humano:** Conocimientos útiles acumulados en base a experiencia y formación.

LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS GASTAN MÁS TIEMPO Y ENERGÍAS EN HABLAR DE LOS PROBLEMAS QUE EN AFRONTARLOS.  
HENRY FORD (1863-1947)

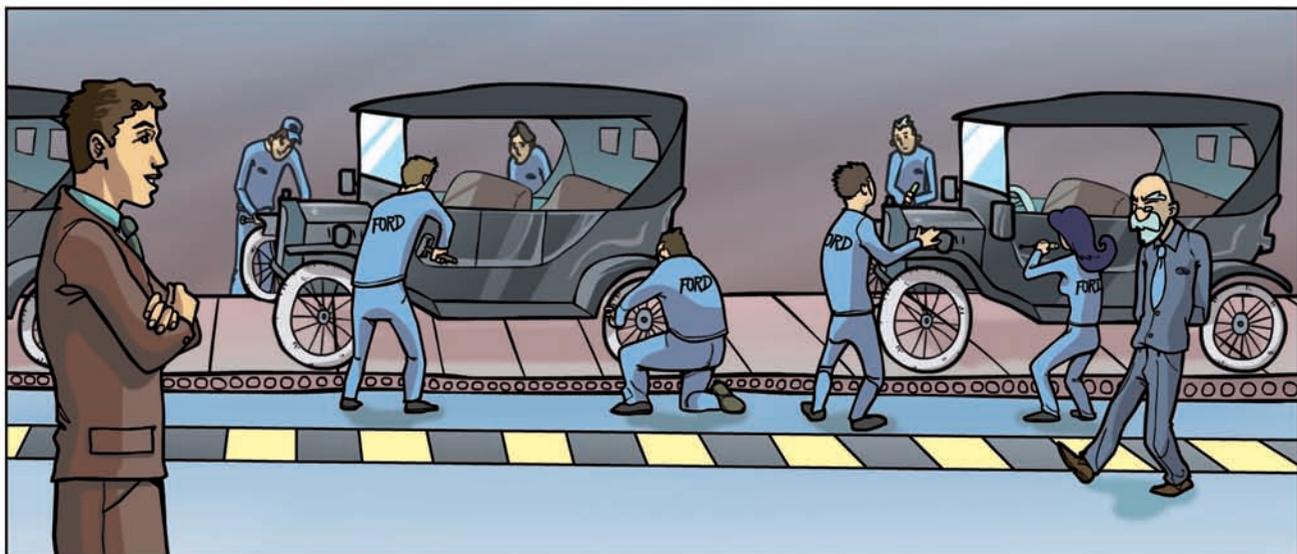


A COMIENZOS DEL SIGLO XX, EEUU ESTABA LLENO DE INMIGRANTES EUROPEOS, QUE LLEGABAN CON MUCHA ILUSIÓN PERO MUY BAJA CUALIFICACIÓN.



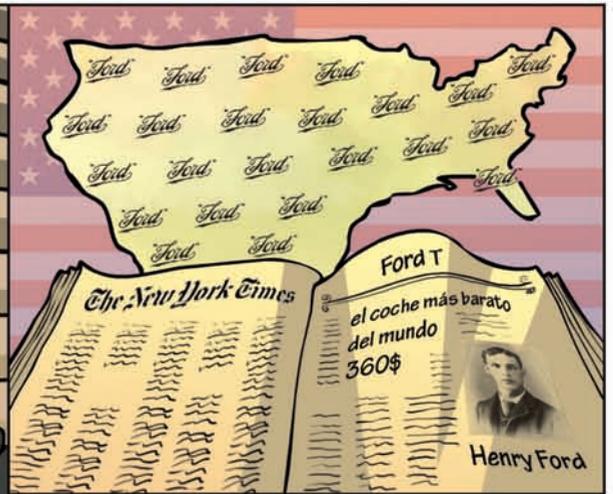
FORD OBSERVÓ EN EL MATADERO DE CHICAGO, CÓMO LAS PIEZAS DE GANADO IBAN POR UNA CINTA Y LOS CARNICEROS LAS DESPIEZABAN SIN MOVERSE DEL SITIO.

IDEÓ LA CADENA DE MONTAJE, CON LO QUE LOGRÓ PRODUCIR AUTOMÓVILES A UN PRECIO MUY ASEQUIBLE.





PARA ATRAER A LOS MEJORES TRABAJADORES Y MANTENERLOS MOTIVADOS, PAGABA EL DOBLE QUE EL RESTO DE LAS INDUSTRIAS. REDUJO LA SEMANA LABORAL A 40 HORAS Y CINCO DÍAS SEMANALES.



TAMBIÉN CREÓ UN "DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA", QUE VIGILABA QUE SUS EMPLEADOS NO ABUSARAN DEL ALCOHOL Y DEL JUEGO.

ESTABLECIÓ UNA GRAN RED DE CONCESIONARIOS POR TODO EEUU, QUE, JUNTO A GRANDES CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, LOGRÓ PARA EL FORD T, EL 57% DE LA CUOTA DE MERCADO MUNDIAL.



EL PROCESO PRODUCTIVO ESTABA ORIENTADO A OBTENER UN COCHE LO MÁS BARATO POSIBLE... "UN CLIENTE PUEDE TENER SU AUTOMÓVIL DEL COLOR QUE DESEE, SIEMPRE Y CUANDO DESEE QUE SEA NEGRO."

# ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

Para Frederick Taylor (1856-1915), "Padre de la administración científica del trabajo", no había nada más injusto que pagar lo mismo a dos trabajadores con diferentes productividades.



- Principios de administración**  
Henry Fayol (1841-1925)
- 1.La división del trabajo.
  - 2.Autoridad.
  - 3.Disciplina.
  - 4.Unidad de mando.
  - 5.Unidad de dirección.
  - 6.Subordinación a interés general.
  - 7.Remuneración.
  - 8.Centralización-Descentralización.
  - 9.Línea de autoridad.
  - 10.Orden.
  - 11.Equidad.
  - 12.Estabilidad del personal.
  - 13.Iniciativa.
  - 14.Espíritu de equipo.

Estudio detallado de cada movimiento del obrero

Hombre = Máquina

División de trabajo

Planificadores

Ejecutores

La aplicación de las ideas de Frederick Taylor en la industria se denominó: **TAYLORISMO**



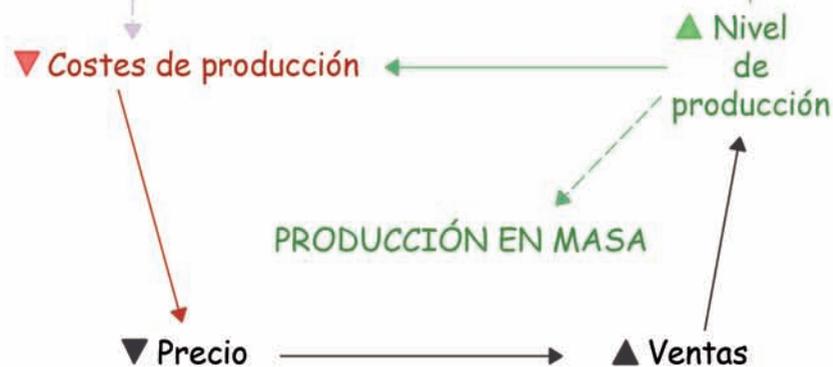
Buscaban: la mejor forma de hacer cada tarea!

# LA PRODUCCIÓN EN CADENA



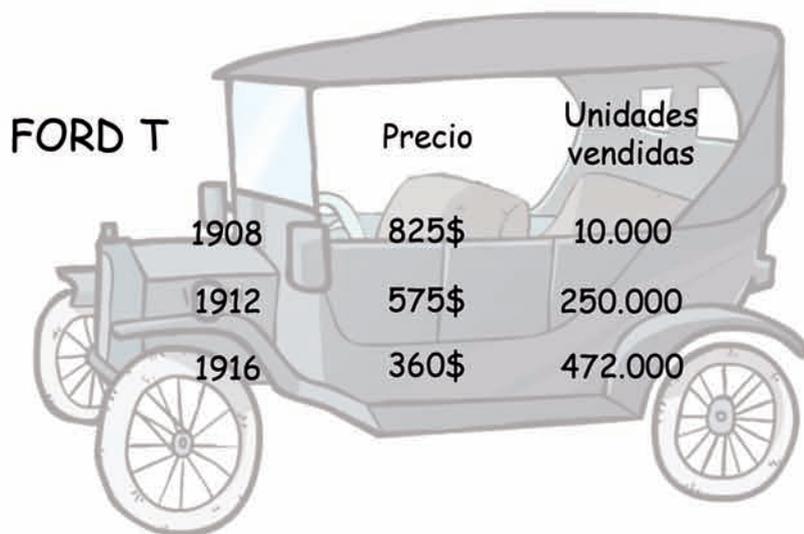
Henry Ford aplicó la cadena de montaje (fordismo), basándose en las ideas de Taylor.

En 1903 solo los ricos podían tener un coche motorizado.



"A ningún hombre debe obligársele a hacer el trabajo que puede hacer una máquina."

"¿Cómo es que cuando quiero un par de manos también me traen un ser humano?."



1 coche cada 12 horas

PRODUCTIVIDAD

1 coche cada 90 minutos

## 1914 Productividad (automóviles fabricados por trabajador)

	Unidades	Trabajadores	Productividad
Ford	260.000	13.000	20
Resto competidores	287.000	66.000	4

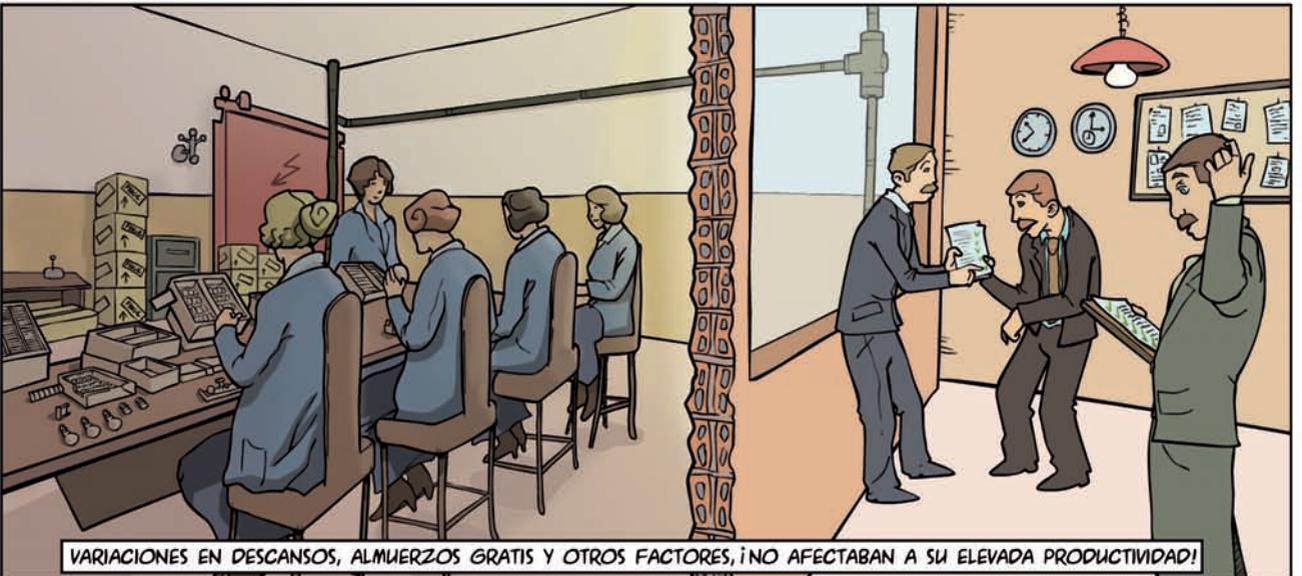
La producción total final del Ford T fue de 15.007.034 unidades, récord que se mantuvo durante los siguientes 45 años hasta la llegada del Volkswagen Escarabajo: (21.529.464) unidades.

"TODO NUESTRO CONOCIMIENTO TIENE SU ORIGEN EN LOS SENTIMIENTOS."  
LEONARDO DA VINCI (1452-1519)

1924-1933 WESTERN ELECTRIC COMPANY, CHICAGO, BARRIO DE HAWTHORNE.



SE ESCOGIERON SEIS MUJERES PARA ANALIZAR SI AL VARIAR LAS CONDICIONES DE ILUMINACIÓN O LOS PERIODOS DE DESCANSO, VARIABA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.



VARIACIONES EN DESCANSOS, ALMUERZOS GRATIS Y OTROS FACTORES, ¡NO AFECTABAN A SU ELEVADA PRODUCTIVIDAD!



ANTE EL MISTERIO...LOS GERENTES RECURRIERON AL PROFESOR ELTON MAYO.

MAYO PERCIBIÓ QUE AQUEL GRUPO DE TRABAJADORAS FORMABA...¡UN AUTÉNTICO EQUIPO DE TRABAJO!

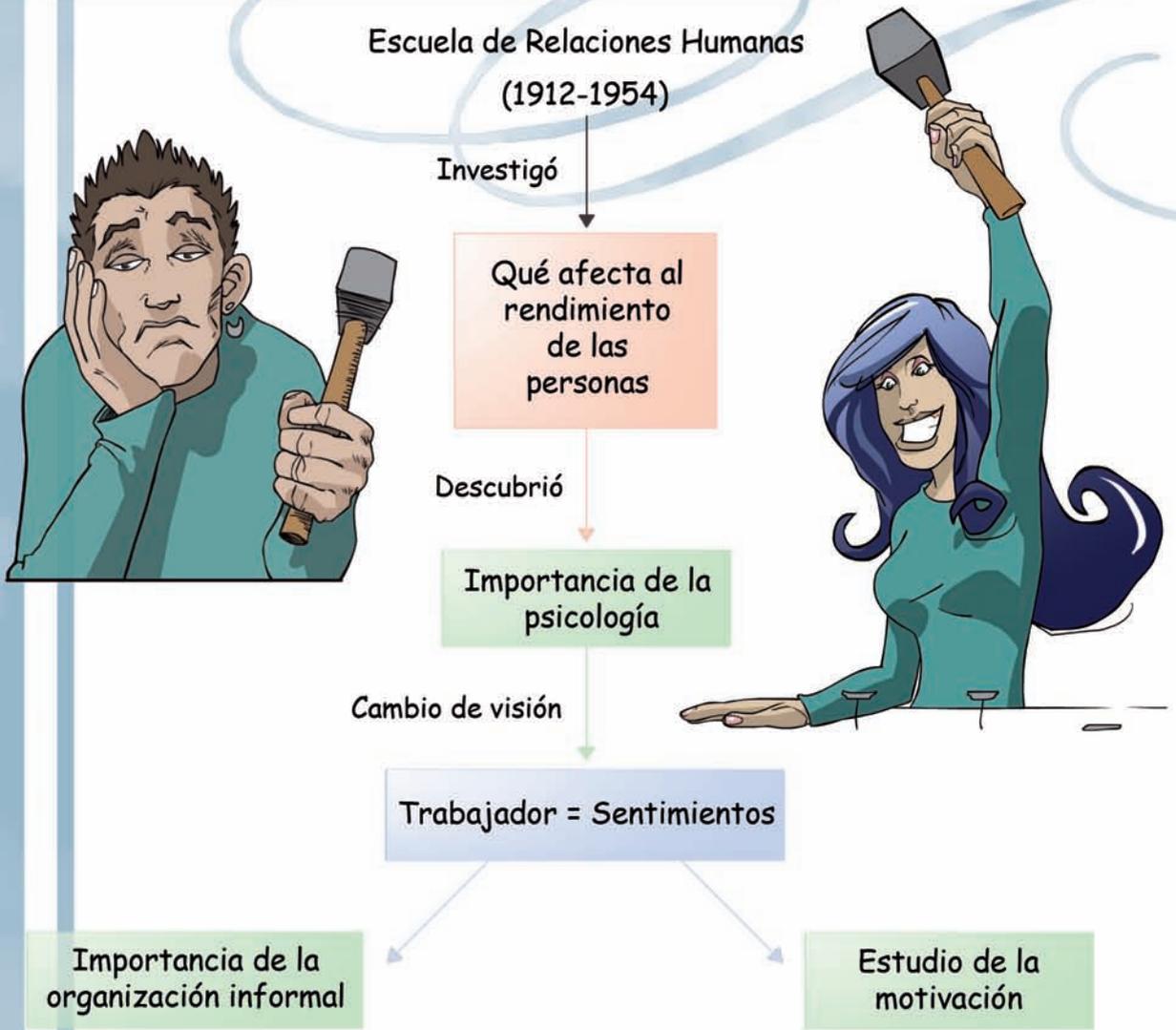


CONCLUYÓ QUE PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD... CONCIENCIA DE PERTENECER A UN GRUPO

...ES MÁS IMPORTANTE EL RECONOCIMIENTO, SEGURIDAD Y QUE LAS CONDICIONES FÍSICAS.



# EL FACTOR HUMANO EN EL TRABAJO



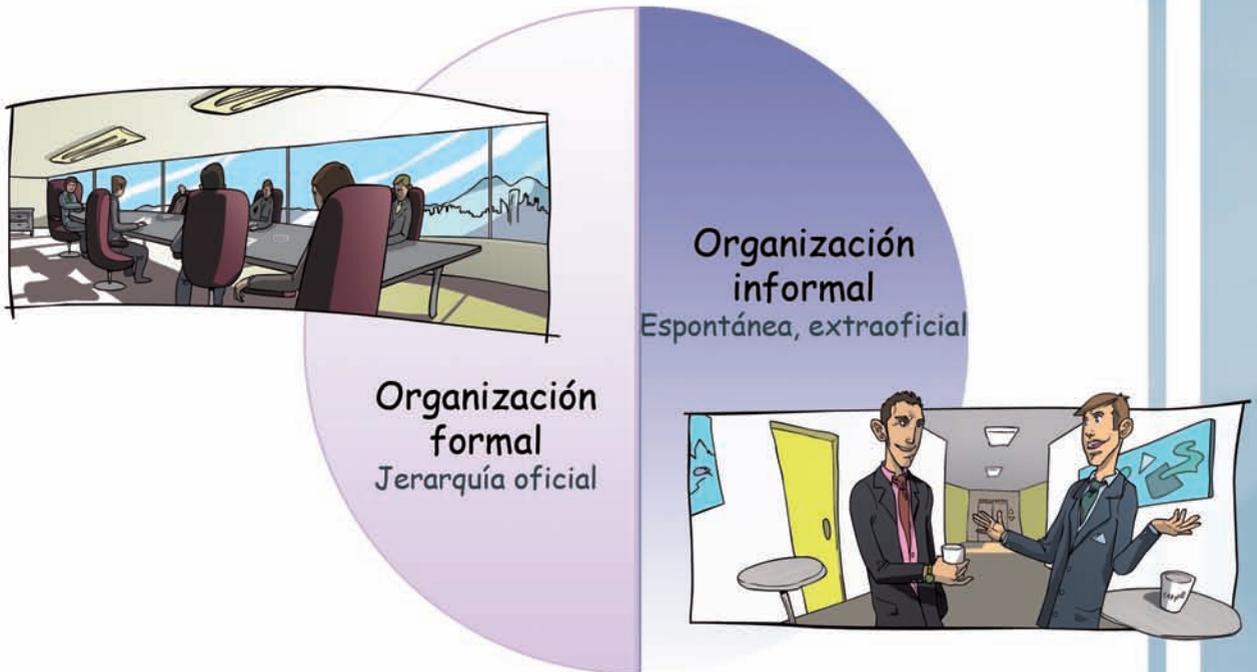
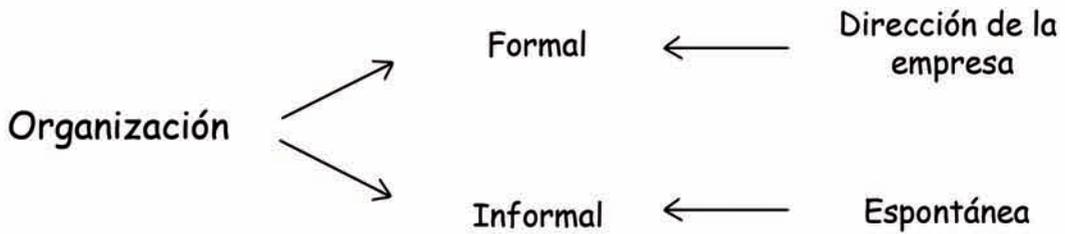
	Administración científica (Taylor)	Relaciones humanas (Mayo)
<b>Visión organización</b>	Máquina	Grupo de personas
<b>Énfasis</b>	Tareas y tecnología	Personas
<b>Inspiración</b>	Ingeniería	Psicología
<b>Autonomía trabajador</b>	Ninguna	Plena
<b>Base</b>	Reglas y reglamentos	Confianza en las personas
<b>Organización</b>	Formal	Formal + informal

# LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Elton Mayo descubrió en Hawthorne la importancia de la organización informal en la empresa



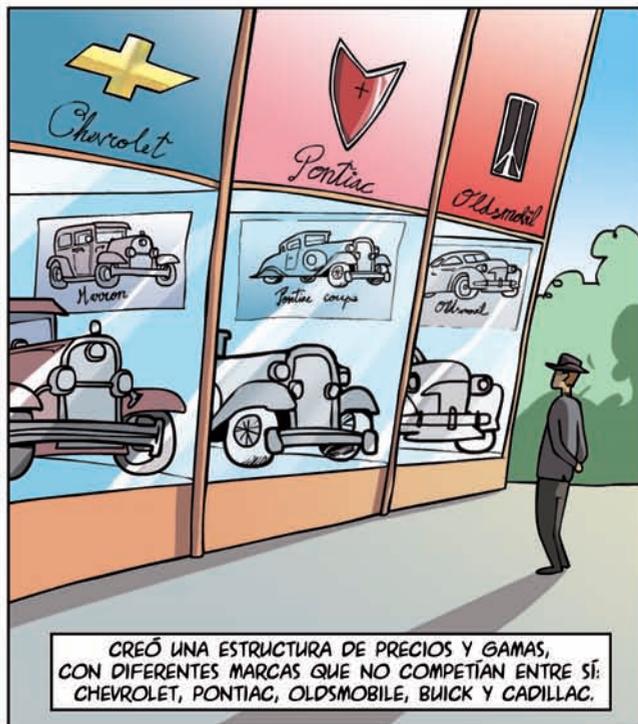
La estructura organizativa informal es extraoficial



Organización real=organización formal+organización informal

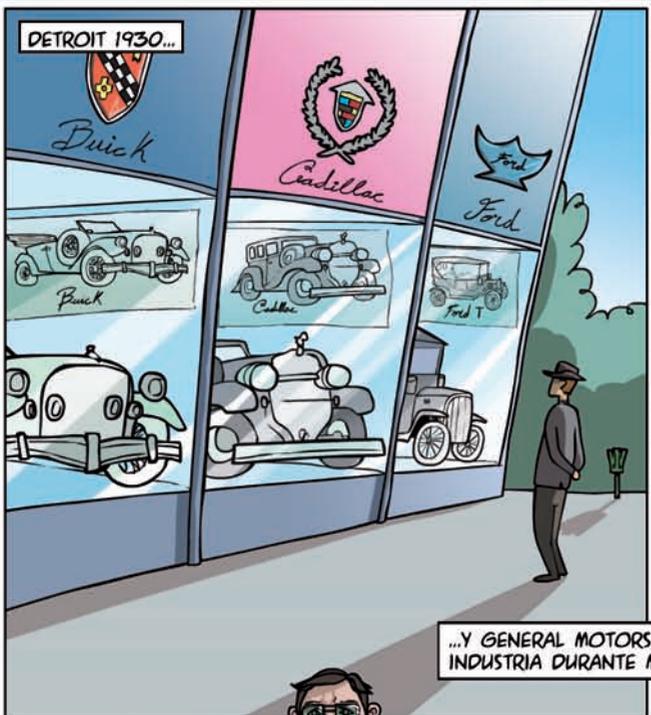
LA FUNCIÓN DE LA EMPRESA ES CREAR CLIENTES.  
PETER DRUCKER (1909-2005)

1920. EL FORD T  
ACAPARABA EL MERCADO,  
PERO EN  
GENERAL MOTORS,  
ALFRED SLOAN PENSABA  
QUE LOS CONSUMIDORES  
QUERÍAN UN COCHE  
MÁS PERSONALIZADO.



CREÓ UNA ESTRUCTURA DE PRECIOS Y GAMAS,  
CON DIFERENTES MARCAS QUE NO COMPETIAN ENTRE SÍ:  
CHEVROLET, PONTIAC, OLDSMOBILE, BUICK Y CADILLAC.

DETROIT 1930...



...Y GENERAL MOTORS FUE LÍDER EN LA  
INDUSTRIA DURANTE MÁS DE SETENTA AÑOS.



PETER DRUCKER ESTUVO DURANTE DOS AÑOS ESTUDIANDO  
LOS EXITOSOS MÉTODOS DE SLOAN EN LA GENERAL MOTORS.

PERCIBIÓ QUE LAS EMPRESAS DE ÉXITO ERAN LAS ORIENTADAS A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.

¿CÓMO PRODUCIR MÁS BARATO?

¿QUÉ NECESITAN LOS CLIENTES?

ENFOQUE DE LA PRODUCCIÓN.

ENFOQUE DEL MARKETING.

Y LA IMPORTANCIA DE QUE TODA LA EMPRESA EMPUJE EN LA MISMA DIRECCIÓN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS.

SI CADA UNO TIRA PARA SU LADO...NO SE LLEGA A NINGÚN SITIO...

## LA ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL

**General Motors** empleó un modelo de descentralización coordinada, frente a la centralización rigurosa de Ford.

**Sloan** creó divisiones independientes, autónomas, con el fin de acercarse al consumidor y diseñar el producto que mejor satisficiera sus necesidades.



### CUOTA DE MERCADO

	1921	1940
FORD	55%	16%
GM	11%	45%

En 1926, Ford tuvo que jubilar su exitoso Ford T. Los gustos habían cambiado.



Para fabricar un único automóvil y barato (como el Ford T), la estructura centralizada de Ford era la ideal. Pero estaba demasiado centrada en el interior de la empresa y alejada de los consumidores.

# LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Drucker entendió que el cliente es el que define el valor...

...y que todos los componentes de la empresa deben empujar en la misma dirección.

Drucker valoraba la importancia de la contribución de los trabajadores, considerándoles el recurso más valioso.

**Enfoque de la producción**  
(Taylor, hasta 1950)

La empresa define el valor  
(de dentro a fuera)

Valor como eficiencia

Precio en función del  
coste de producción

Vender: convencerle de que  
compre lo que fabricamos

**Enfoque del marketing**  
(Drucker, desde 1950)

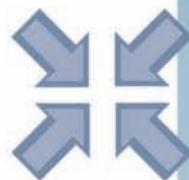
El cliente define el valor  
(de fuera a dentro)

Valor como satisfacción

Precio en función del  
valor percibido

Marketing: comprender  
qué necesita y fabricarlo

Los objetivos de las distintas personas, grupos y departamentos son diversos y en muchos casos divergentes



La dirección por objetivos intenta lograr que toda la organización oriente sus esfuerzos en la misma dirección

**TRABAJADOR = RECURSO MÁS VALIOSO**

"NINGÚN PAÍS MERECE SER POBRE."  
EDWARDS DEMING (1980-1993)

CUANDO DEMING LLEGÓ A JAPÓN,  
EL PAÍS ESTABA COMPLETAMENTE  
DESTRUIDO POR LA II GUERRA MUNDIAL.



LOS JAPONESES SOLO EXPORTABAN JUGUETES DE HOJALATA.

ELABORADOS CON SUS DOS ÚNICOS RECURSOS.

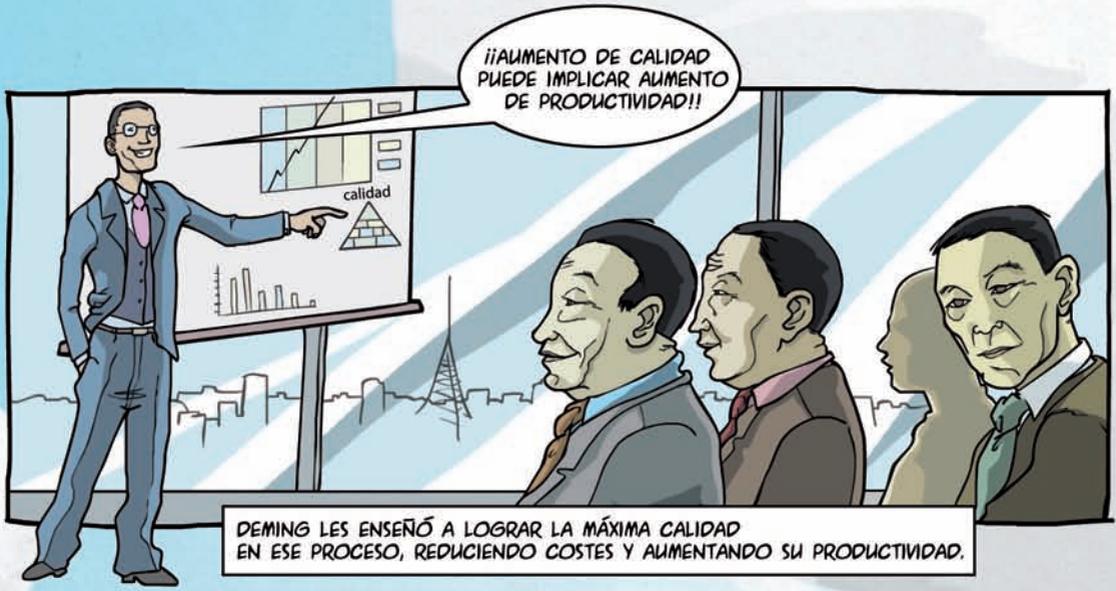


SUS MANOS...



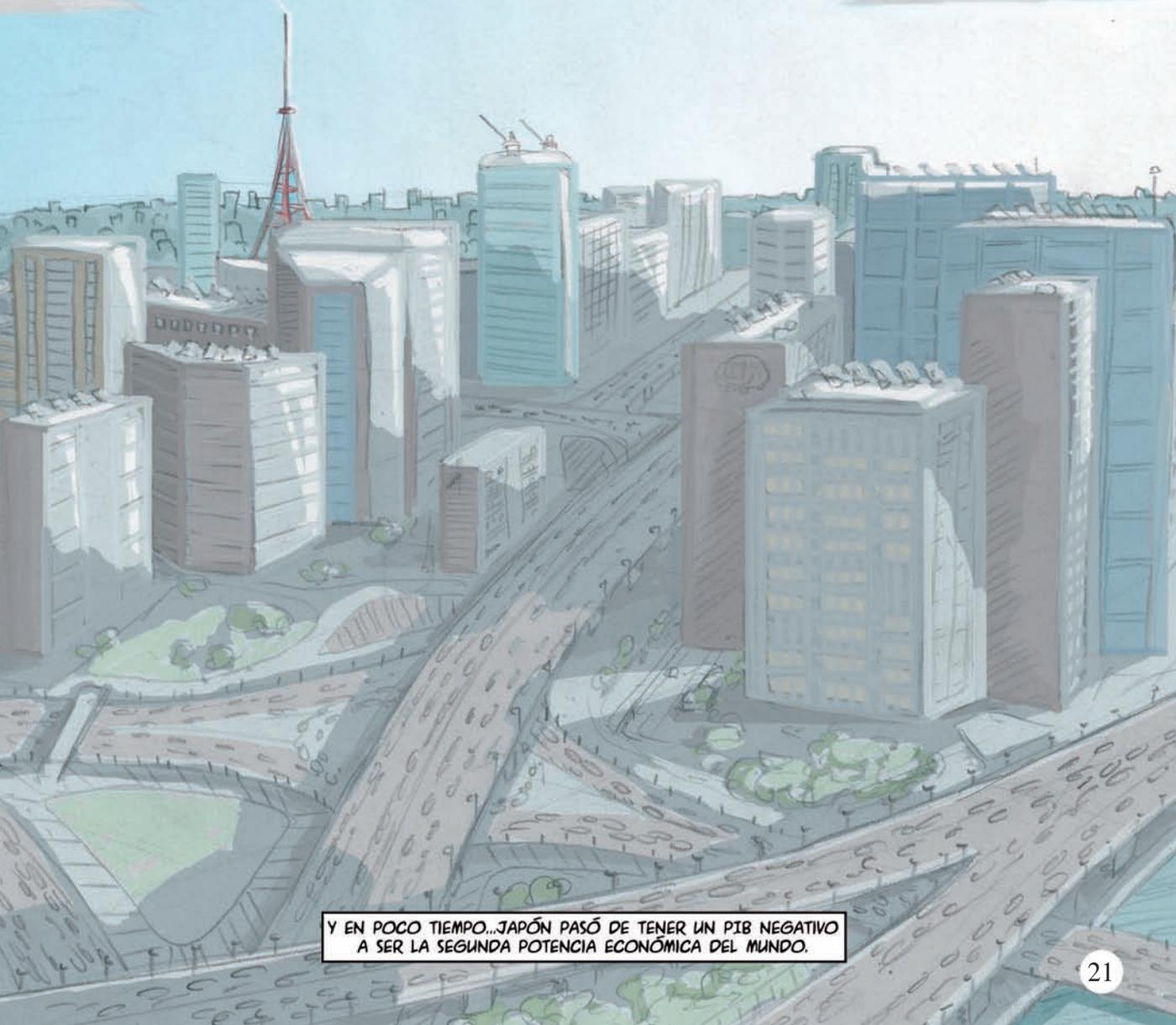
Y LAS LATAS VACÍAS QUE LOS SOLDADOS  
NORTEAMERICANOS ECHABAN EN LA BASURA.





¡¡AUMENTO DE CALIDAD PUEDE IMPLICAR AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD!!

DEMING LES ENSEÑÓ A LOGRAR LA MÁXIMA CALIDAD EN ESE PROCESO, REDUCIENDO COSTES Y AUMENTANDO SU PRODUCTIVIDAD.



Y EN POCO TIEMPO... JAPÓN PASÓ DE TENER UN PIB NEGATIVO A SER LA SEGUNDA POTENCIA ECONÓMICA DEL MUNDO.

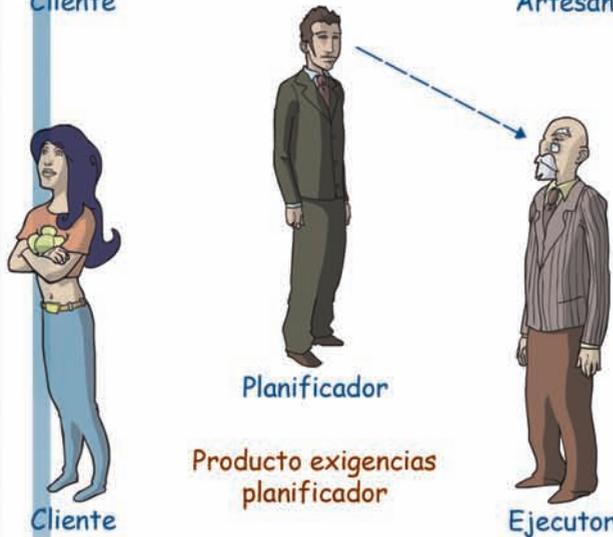
# LA CALIDAD COMO ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La calidad no la determina la empresa, sino el cliente mediante la satisfacción que obtiene por sus servicios.

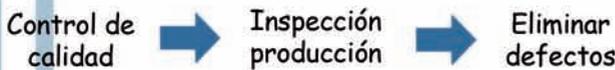
**Calidad:** capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores.



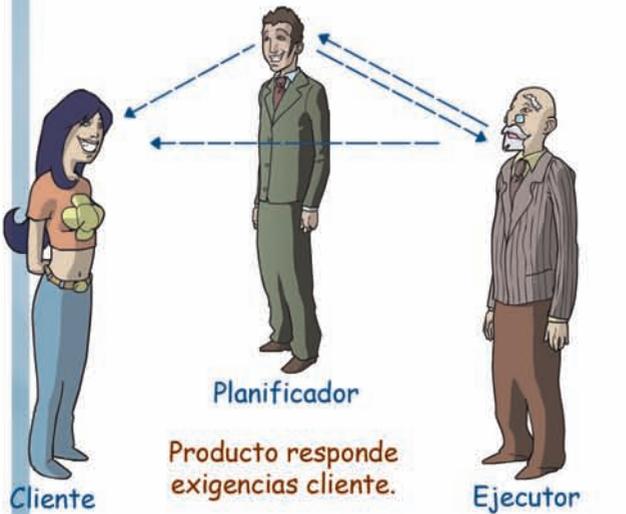
**Época artesanal**  
Comunicación directa consumidor y artesano.  
El producto responde a las exigencias demandadas.



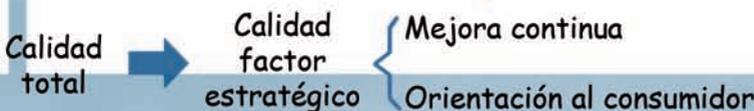
**Revolución industrial**  
Aumento de la productividad por la división del trabajo.  
El artesano es sustituido por el planificador y el ejecutor: se rompe la comunicación cliente-productor.  
Calidad = supervisar la producción y eliminar defectos.



A finales del siglo XX  
Calidad como factor estratégico:  
el consumidor es el centro del proceso productivo.



**Calidad total:**  
mejora continua en todas las áreas con el fin de obtener el mejor producto posible para el cliente.



## Efectos de la II Guerra Mundial en Tokio (1942-1945)

Edificios destruidos:	50%	
Población:	1942	7.000.000
	1945	3.000.000

Visión tradicional: **objetivos incompatibles**

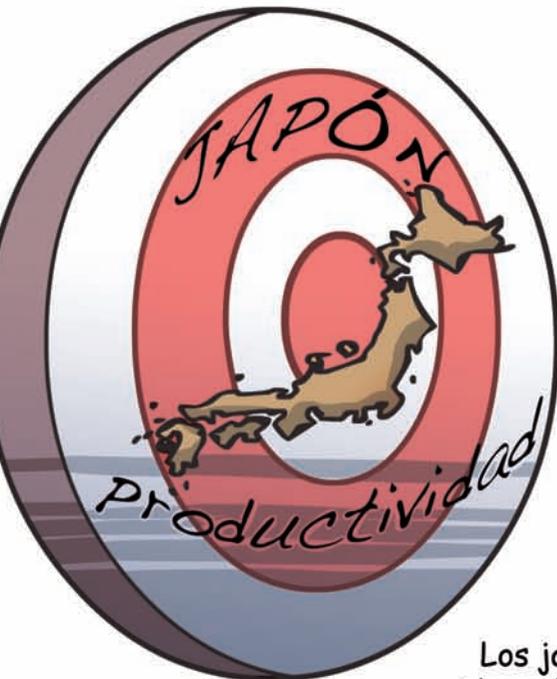
▲ Calidad → ▼ Productividad

Deming, les propuso buscar la máxima calidad en el proceso, lo que **reduciría los costes** al producir con menos errores y retrasos, acortando el proceso y logrando un **uso más eficiente de los recursos**.

Los japoneses **aumentaron su productividad**, se hicieron más competitivos y con una excelente combinación calidad-precio ampliaron su cuota de mercado, generando más empleo y riqueza.



Reacción en cadena de Deming



Los japoneses aplicaron las ideas de Deming, logrando una gran productividad.



"CUALQUIER PROBLEMA ES UNA OPORTUNIDAD VESTIDA DE FAENA"  
SUN TZU (500 A. C.)

EN 1950 CON "LAS TRES GRANDES" (GENERAL MOTORS, FORD  
Y CHRYSLER), DETROIT ERA EL CENTRO MUNDIAL DE LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL.

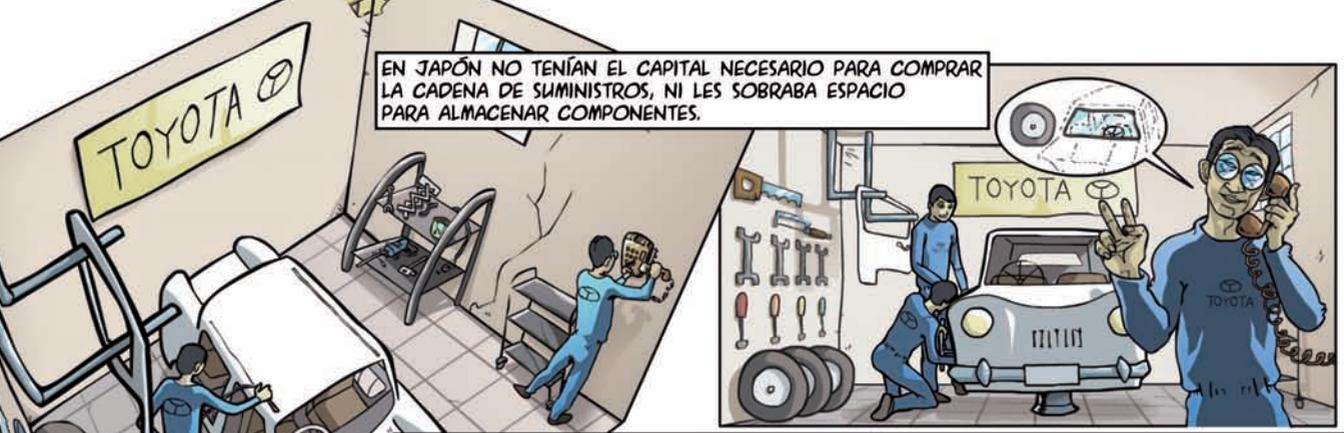
PARA GARANTIZAR EL SUMINISTRO, PRACTICABAN LA INTEGRACIÓN REGRESIVA: COMPRABAN  
LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIAS PRIMAS.



YA EN 1927, FORD COMPRÓ UNA GRAN PLANTACIÓN EN EL AMAZONAS  
(FORDLANDIA) PARA PROVEERSE DE CAUCHO PARA LOS NEUMÁTICOS.

EL ESPACIO PARA ALMACENAR Y FABRICAR ERA MUY ABUNDANTE EN EEUU.





EN JAPÓN NO TENÍAN EL CAPITAL NECESARIO PARA COMPRAR LA CADENA DE SUMINISTROS, NI LES SOBABA ESPACIO PARA ALMACENAR COMPONENTES.

TOYOTA DESARROLLÓ UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN "JUSTO A TIEMPO", SIN APENAS ALMACENAJE.



PERO QUE REQUERÍA UNA GRAN COORDINACIÓN CON SUS PROVEEDORES.

PARA QUE EL PROCESO TUVIERA ÉXITO, LOS TRABAJADORES DEBÍAN ASUMIR RESPONSABILIDADES Y PARTICIPAR EN LA MEJORA.



DESDE ENTONCES, TOYOTA NO HA PARADO DE INNOVAR Y CRECER, ARREBATANDO EN EL 2007 EL LIDERAZGO MUNDIAL A GENERAL MOTORS.



LAS TRES GRANDES NO HAN SABIDO ADAPTARSE A LOS NUEVOS TIEMPOS. DETROIT HA PERDIDO LA LUZ DE ANTAÑO Y ENCABEZA LOS RANKINGS DE MISERIA, PARO Y CRIMEN EN EEUU.

# EL JUST IN TIME (JIT)

Objetivo → Producir sobre pedido → Minimizar almacenaje → ▼Costes

**Inventario o stock:** cantidad de bienes almacenados que tiene una empresa.

"El río de las existencias" → Metáfora japonesa

Barco = operaciones de la empresa

Río = nivel de existencias (stock)

Rocas = operaciones de la empresa



Problemas de stocks



Solución tradicional



ΔNivel de existencias → ΔCostes

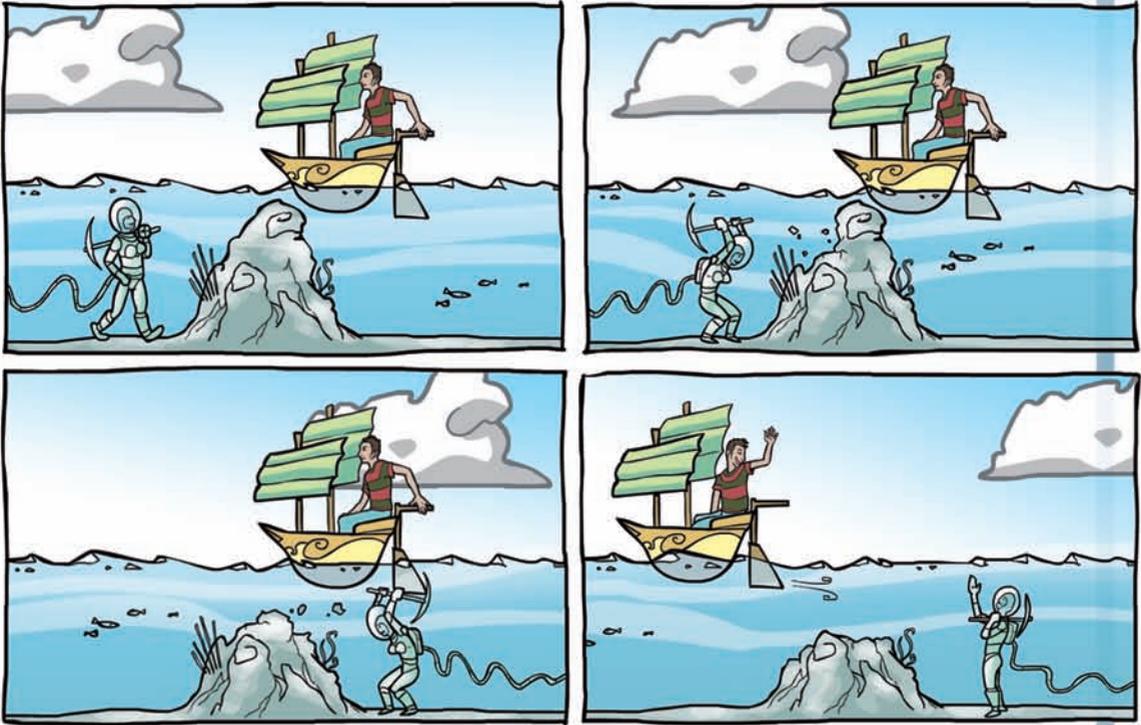
Problemas de stocks



Solución Just in Time



¡Solucionar problemas! → ∇Costes



La **solución** es pulir la roca, mejorar la capacidad de maniobra del barco o encontrar una ruta más eficiente.

Identificar el problema, enfrentarse a él y solucionarlo.

"No se puede gestionar el cambio, sólo se puede ir por delante de él."  
Peter Drucker

**Kaizen = Mejora continua**

Kai = cambio  
+  
Zen = bueno

El **just in time** es mucho más que un sistema de gestión de inventarios: es una **filosofía de producción** orientada a la demanda.

Necesidad de disciplina y organización.

"TEN SIEMPRE PRESENTE QUE TU PROPIA DECISIÓN DE TRIUNFAR ES MÁS IMPORTANTE QUE NINGUNA OTRA COSA"  
ABRAHAM LINCOLN (1809 - 1865)



MICHAEL DELL DESARROLLÓ UN TALENTO PREGOZ PARA LOS NEGOCIOS. EN SU ETAPA ESCOLAR, YA GANABA MÁS DINERO QUE SUS PROFESORES.

PRONTO SENTIRÍA FASCINACIÓN POR LOS ORDENADORES...  
SOBRE TODO POR SU INTERIOR.



1984... EN LA UNIVERSIDAD MANTUVO SU AFICIÓN...

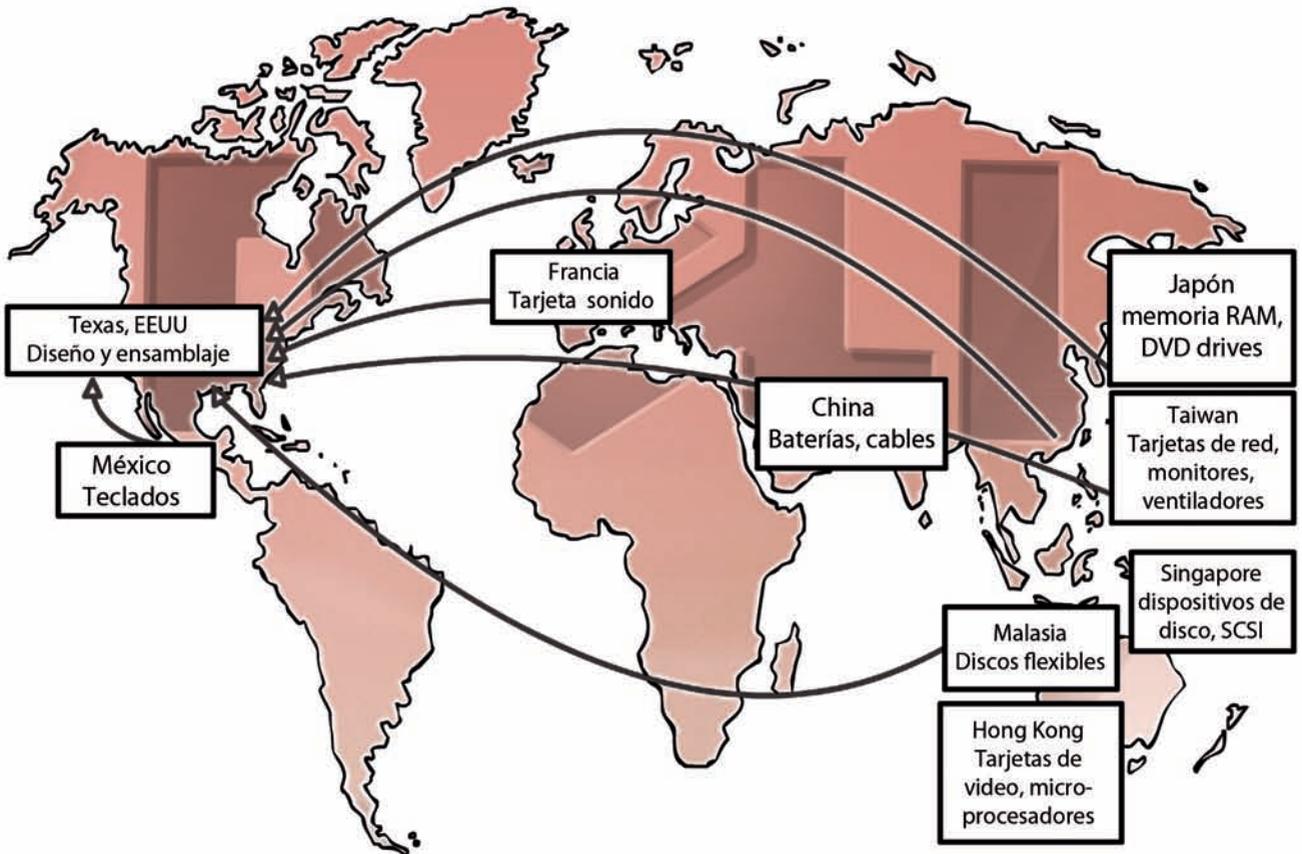


Y SE DIO CUENTA QUE LOS MODELOS VENDIDOS EN LAS TIENDAS ESTABAN DESFASADOS Y ERAN MUY CAROS.

CON 1.000€ PRESTADOS CREÓ SU EMPRESA Y EMPEZÓ A VENDER ORDENADORES A LA CARTA... EL PRIMER AÑO ALCANZÓ 1 MILLÓN DE DÓLARES DE VENTAS.

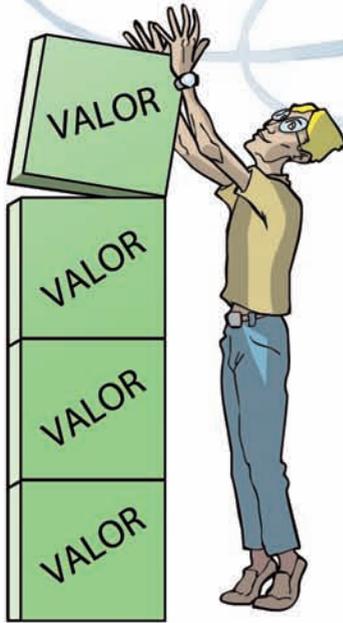


EN LA ACTUALIDAD, DELL ENSAMBLA BAJO DEMANDA MÁS DE 150.000 ORDENADORES AL DÍA, CON COMPONENTES FABRICADOS EN TODO EL MUNDO.



# LA CADENA DE VALOR

Michael Porter (1980) → Cadena de valor →



El valor proviene de variadas fuentes: utilidad, calidad, imagen asociada, disponibilidad, servicios anexos...

Aprovisionamiento, producción y distribución no implican únicamente costes.

Son pasos en los que se va agregando valor al producto terminado

"Las mejores empresas siempre están preocupadas".  
Michael Porter



La cadena de producción de valor (Porter)

Gestionar relaciones de calidad con proveedores fiables es crucial para la empresa.

Al cliente no le importa quién realiza cada actividad, solo la calidad del producto final.



# CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Las empresas se asocian creando cadenas para acercar el valor al cliente.

**Canal de distribución:** ruta por la que los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos.

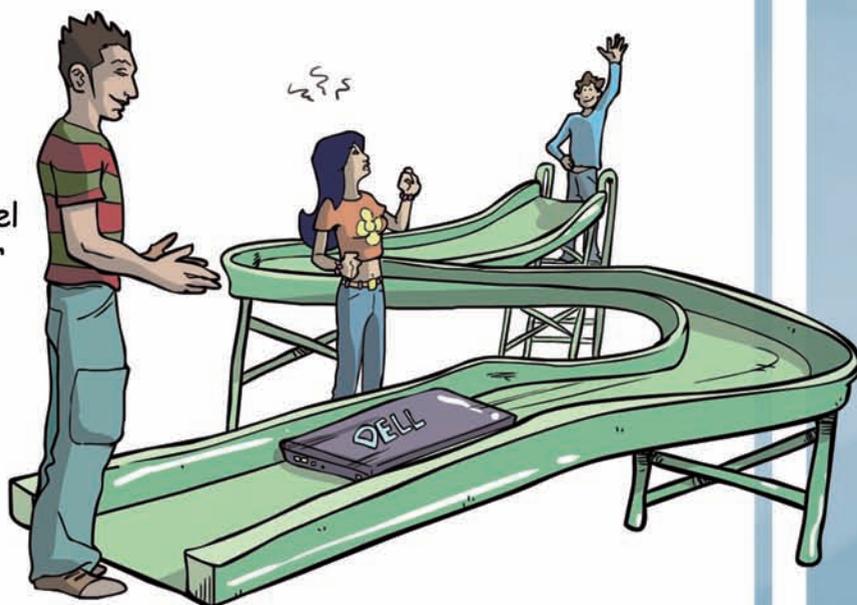
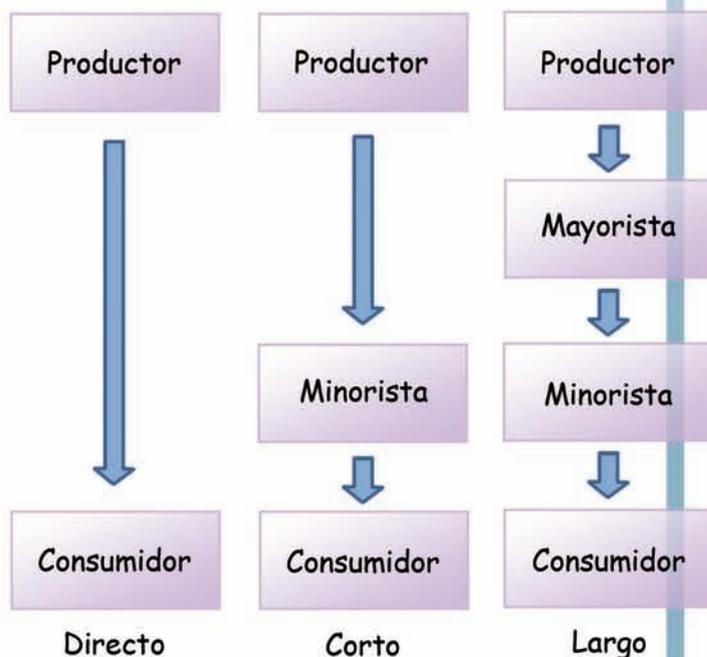
Si los intermediarios crean valor con su labor se mantienen en la cadena...

Pero en ocasiones...

Su aportación puede no aportar valor y terminan siendo eliminados.

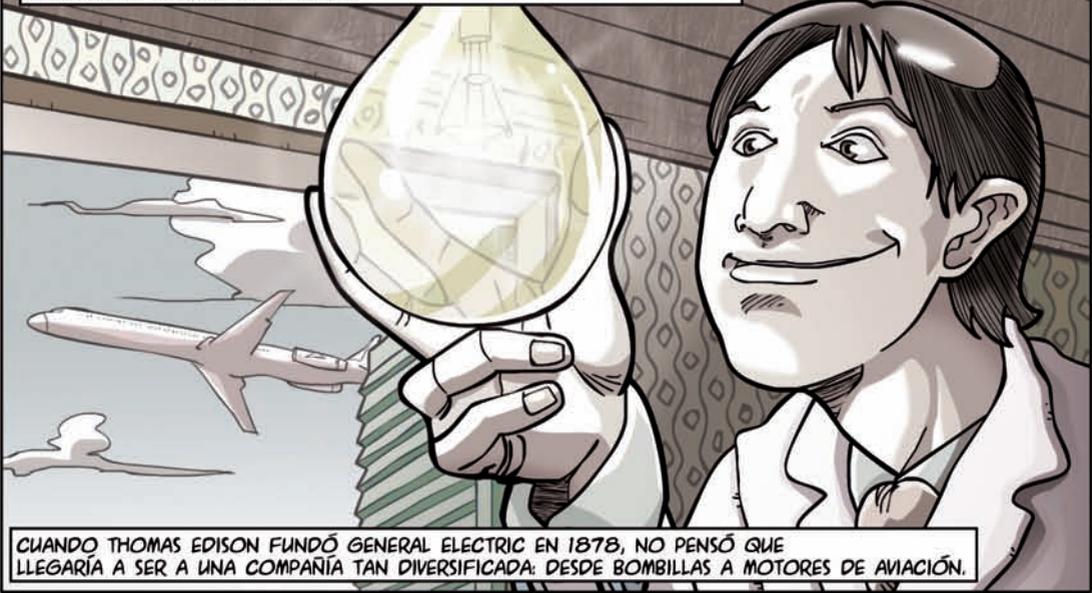
No se puede gestionar el cambio, solo se puede ir por delante de él.

Peter Drucker



Utilizando un canal directo de distribución, Michael Dell logró para los consumidores un producto mejor a un precio más barato.

LA BUROCRACIA ES UNA MÁQUINA GIGANTESCA MANEJADA POR PIGMEOS.  
HONORÉ DE BALZAC (1799-1850)

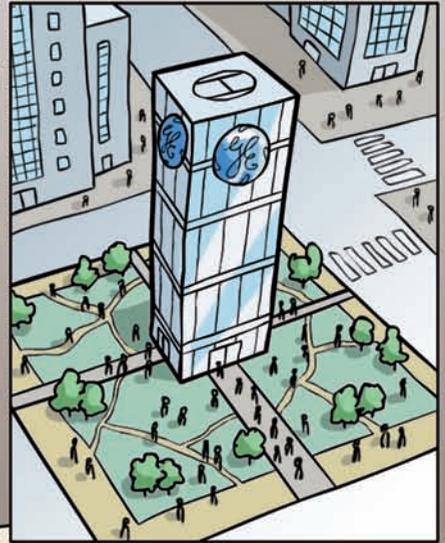


CUANDO THOMAS EDISON FUNDÓ GENERAL ELECTRIC EN 1878, NO PENSÓ QUE LLEGARÍA A SER A UNA COMPAÑÍA TAN DIVERSIFICADA: DESDE BOMBILLAS A MOTORES DE AVIACIÓN.

GENERAL ELECTRIC CRECIÓ Y CRECIÓ... PERO EN 1981 ESTABA AL BORDE DE LA QUIEBRA.



JACK WELCH ASUMIÓ LA DIRECCIÓN Y REESTRUCTURÓ LA EMPRESA.



DEPURÓ LA EXCESIVA BUROCRACIA ...

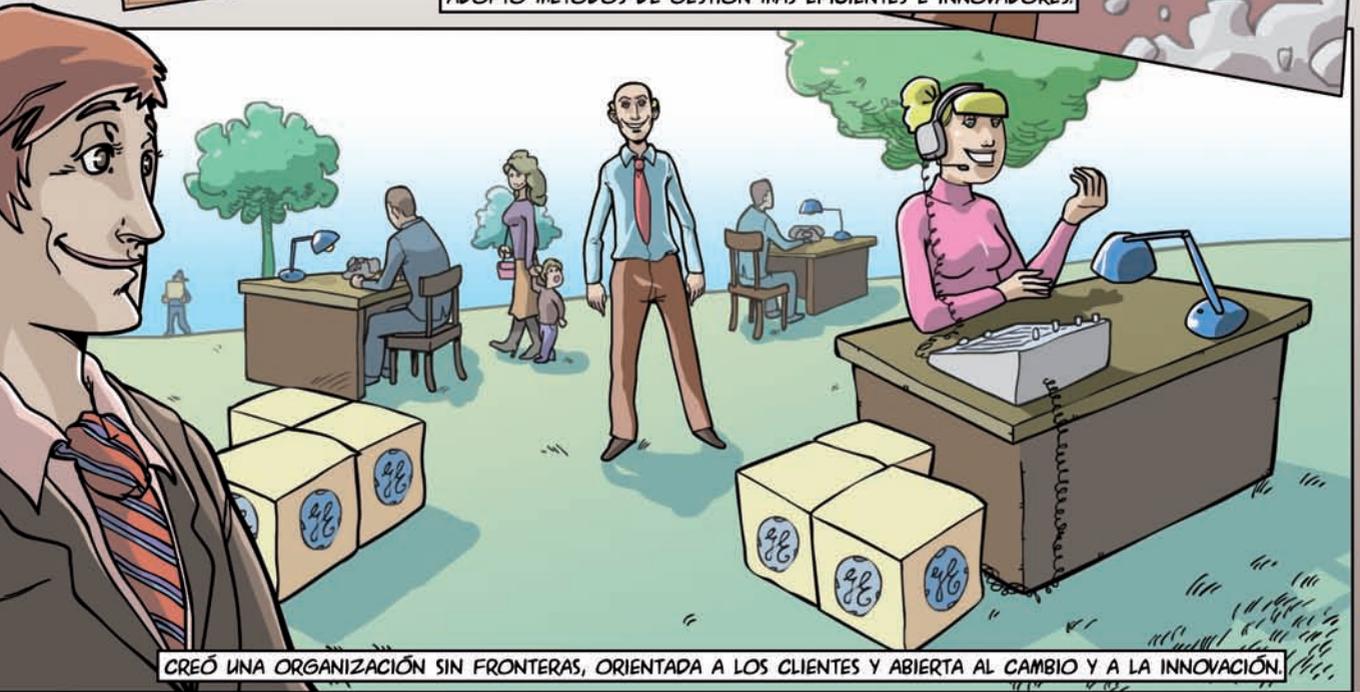


AFRONTÓ CON VALENTÍA LOS GRAVES PROBLEMAS DE LA COMPAÑÍA.

MEJORÓ LA COMUNICACIÓN CON TRABAJADORES Y CLIENTES.

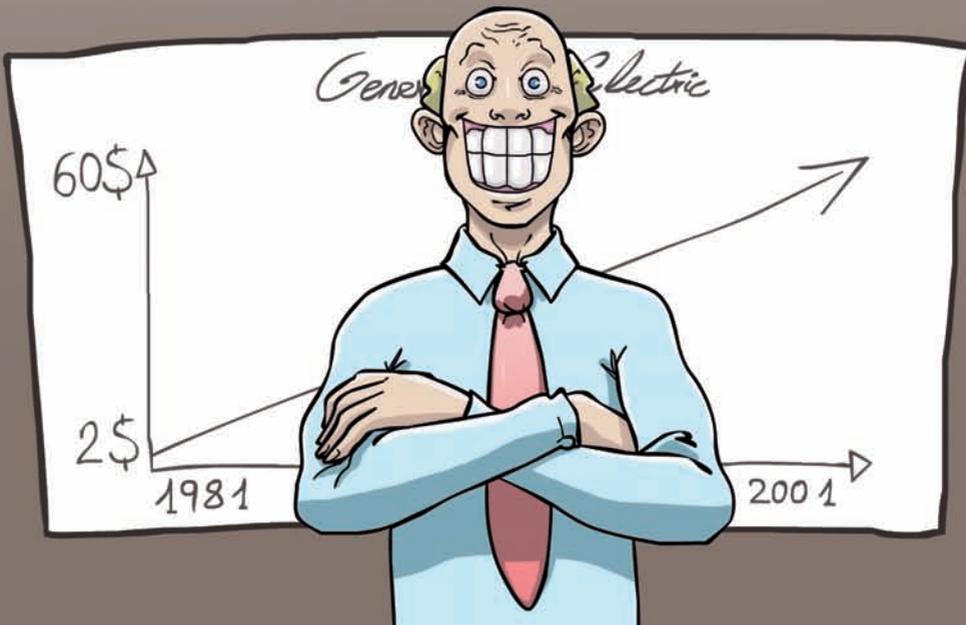


ADOPTÓ MÉTODOS DE GESTIÓN MÁS EFICIENTES E INNOVADORES.



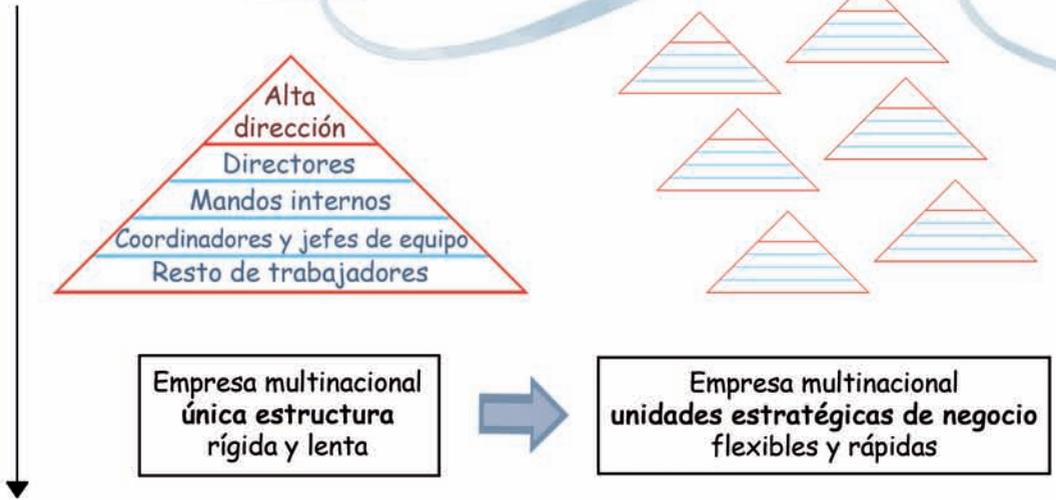
CREÓ UNA ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS, ORIENTADA A LOS CLIENTES Y ABIERTA AL CAMBIO Y A LA INNOVACIÓN.

MULTIPLICÓ SUS BENEFICIOS POR 7 Y SU VALOR POR 30. HABÍA CREADO MÁS VALOR PARA EL ACCIONISTA QUE NADIE EN LA HISTORIA. CONVIRTIÓ A GENERAL ELECTRIC EN LA EMPRESA CON MÁS VALOR DEL MUNDO Y FUE ELEGIDO EN 1999 POR LA REVISTA FORTUNE "MANAGER DEL SIGLO".



# UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

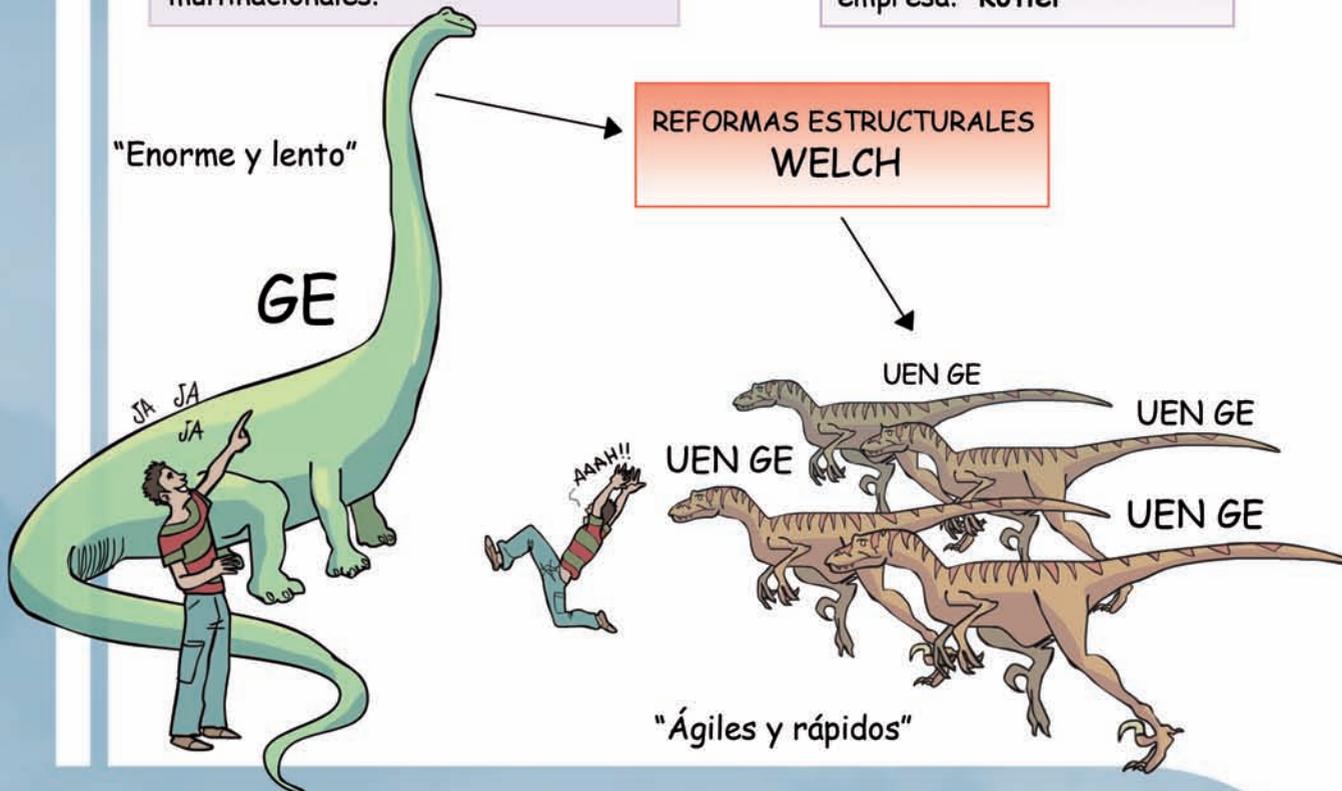
En los años 70 General Electric logró más flexibilidad creando **Unidades Estratégicas de Negocio**.



**Buscando en lo grande... lo pequeño.**

La irrupción de empresas medianas ágiles y rápidas en reflejos, origina un esfuerzo por dotar de mayor capacidad de reacción a las inmensas y burocráticas estructuras multinacionales.

"La UEN es una unidad de la empresa que tiene una misión y unos objetivos propios y cuya planificación se puede llevar a cabo de forma independiente del resto de unidades de negocio de la empresa." Kotler



# SEIS SIGMA

En 1996 Jack Welch inició su revolución Seis Sigma.

Objetivo

¡Calidad total!

- ▲ Calidad
- ▼ Costes
- ▲ Beneficios

Iniciado por Motorola en 1982.



Se le pide al cliente que defina el valor que desea.

Perspectiva desde afuera hacia dentro.

Inspiración en Drucker.



General Electric ajusta todo el proceso de fabricación, venta y distribución a los deseos de los clientes.

Ahorró 12.000 millones de dólares en 5 años con su aplicación.

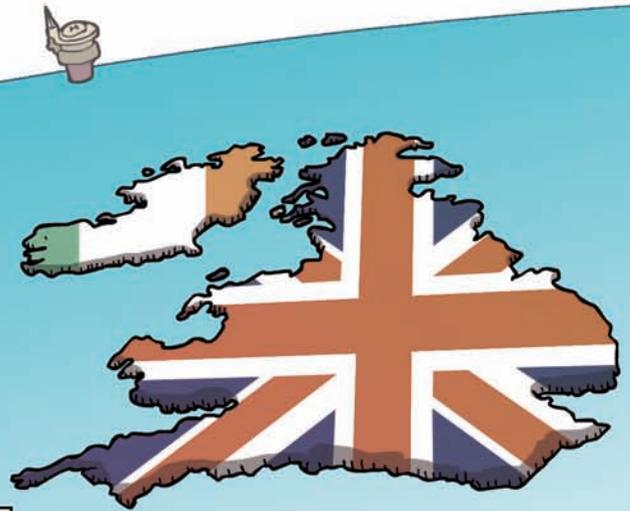
# 6σ

"La calidad no cuesta dinero."  
Crosby

Sigma	Defectos por cada millón de unidades
6	3,4
5	233
4	6.210
3	66.807
2	308.537
1	690.000

► Término estadístico que mide cómo un proceso dado (la fabricación de un producto o la entrega de un servicio) se desvía de la perfección buscada.

SI SUPIERA QUE EL MUNDO SE HA DE ACABAR MAÑANA, YO HOY AÚN PLANTARÍA UN ÁRBOL.  
MARTIN LUTHER KING, JR. (1929-1968)



SHELL, UNA DE LAS MAYORES EMPRESAS DEL MUNDO, SIEMPRE RECORDARÁ CÓMO EN EL MAR DEL NORTE PERDIÓ UNA IMPORTANTE BATALLA.

SHELL SE PLANTEABA DOS FORMAS DE JUBILAR LA PLATAFORMA PETROLÍFERA BRENT SPAR: DESMONTARLA EN TIERRA O HUNDIRLA EN ALTA MAR.

PERO GREENPEACE SE OPONE AL HUNDIMIENTO Y OCUPA LA PLATAFORMA.



DESPUÉS DE REALIZAR 30 ESTUDIOS DE IMPACTO AMBIENTAL, DECIDIERON HUNDIRLA. LOGRARON LOS PERMISOS LEGALES DEL GOBIERNO BRITÁNICO.

HUNDIR	DESMONTAR
Técnicamente simple	Técnicamente difícil
+ Riesgos de explosión	+ Peligro trabajadores
+ Contaminación moderada	+ y medio ambiente
= Coste 18 millones / libras	= Coste 50 millones / libras



SE DESATA UN BOICOT SIN PRECEDENTES A LOS PRODUCTOS DE SHELL; SUS ACCIONES SE DERRUMBAN.



EL GOBIERNO BRITÁNICO TAMBIÉN SUFRE PRESIONES POR LA MEDIDA.



SHELL RECTIFICA Y DECIDE DESMANTELARLA EN NORUEGA.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1971  
Ford lanzó el modelo Pinto

¡Defecto de diseño del tanque de combustible!

Análisis coste-beneficio

11 \$ \* auto (cambiar el depósito) = 137 millones \$

Muertos + Heridos = 49,5 millones \$

¡Ford decidió esperar a los accidentes y no reparar los autos!

El cálculo incluía hasta las flores  
enviadas a los funerales



Visiones de la  
RSE

Clásica

Friedman  
y Hayek

Porter

Moderna

La única responsabilidad de la  
empresa es con los accionistas.

"Los negocios son los negocios"

Búsqueda de  
la eficiencia

Respeto a  
la ley

La filantropía puede mejorar  
los negocios.

Si la empresa mejora su entorno.

Sus negocios mejorarán.

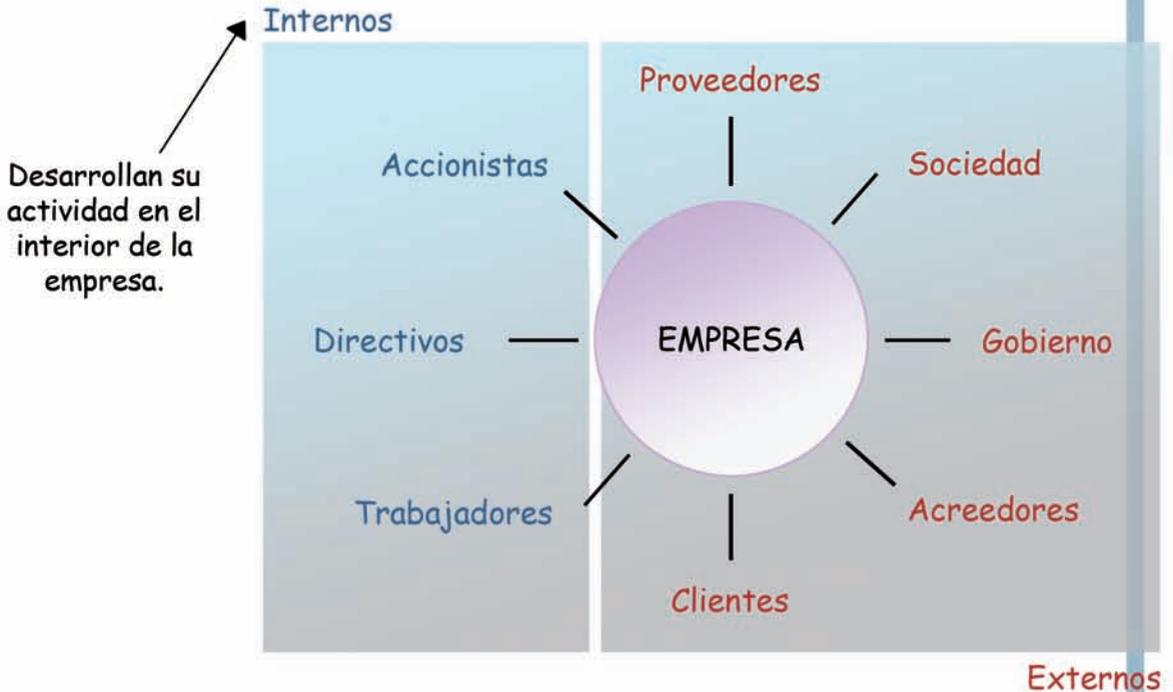


# GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA

La empresa debe gestionarse en beneficio de todos los grupos e individuos que interactúan con ella (grupos de interés o stakeholders).

← Freeman (1984)

## Los grupos de interés de la empresa



**Grupo de interés (stakeholder):** cualquier grupo que puede influir en los objetivos de la empresa o verse afectado por ella.



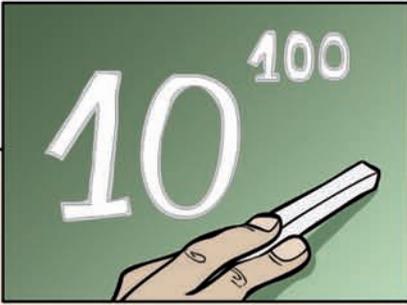
RSE=SOCIEDAD + MEDIO AMBIENTE

"Brent Spar" marcó un antes y después en la consideración de la Responsabilidad Social Empresarial.

"LA INFORMACIÓN ES PODER"  
FRANCIS BACON (1521-1626)



STANFORD 1998. DOS JÓVENES Y UNA MISIÓN: ORGANIZAR LA INFORMACIÓN Y HACERLA ACCESIBLE Y ÚTIL.



ESCOGIERON EL NOMBRE DE "GOOGLE" POR "GOOGOL", INVENTADO EN 1938 POR UN NIÑO DE 9 AÑOS PARA DESCRIBIR UN NUMERO MUY MUY GRANDE.



DEL DORMITORIO PASARON A UN GARAJE Y A CONTRATAR A SU PRIMER EMPLEADO: CRAIG SILVERSTEIN.



EN 1999 LOGRAN 25 MILLONES DE DÓLARES PARA CRECER. EN EL 2000 HACEN SU SALTO MUNDIAL!



A LOS USUARIOS LES ENCANTA EL BUSCADOR PORQUE NO ESTORBA Y FUNCIONA COMO UNA NAVAJA SUIZA: LO QUE BUSCAS, CUANDO LO QUIERAS.

GANAN DINERO CON PUBLICIDAD DISCRETA, RELEVANTE Y QUE COMPLEMENTA LA BÚSQUEDA DEL USUARIO.



Web  Mostrar opciones... Resultados 1 - 10 de aproximadamente 213.800 de economía bachillerato clases. (0,22 segundos)

**Clases economía**  
Academia.es/Clases\_Particulares... ¡Con Academia no hay suspensos! Nos adaptamos al perfil del alumno.

**Clases Economía**  
Impulsa tu Carrera con el Máster en Dirección Financiera onlinebachol.es/Dirección\_Financiera...  
(Clases por suscripción)

**Resultados patrocinados**

**Resultados orgánicos**

¿Quizás quiso decir: [economía bachillerato clases](#)

**ECOMIUR Economía 1º Bachillerato**  
UNIDADES DIDÁCTICAS: La asignatura Economía 1º Bachillerato se va a dar utilizando... videoproector y consolas a Internet) en la mayoría de las clases ...  
[www.ecobachillerato.com/ecomimur.htm](#) - En caché - Similares

**Enciclopedia Virtual - Economía 1º Bachillerato**  
ASPECTOS FINANCIEROS DE LA ECONOMÍA - El dinero: funciones, clases y evolución ... Aspectos generales del mercado de valores (libro Bachiller, 2007) ...  
[www.esesdipgal.com/EV/muivobachiller.htm](#) - En caché - Similares

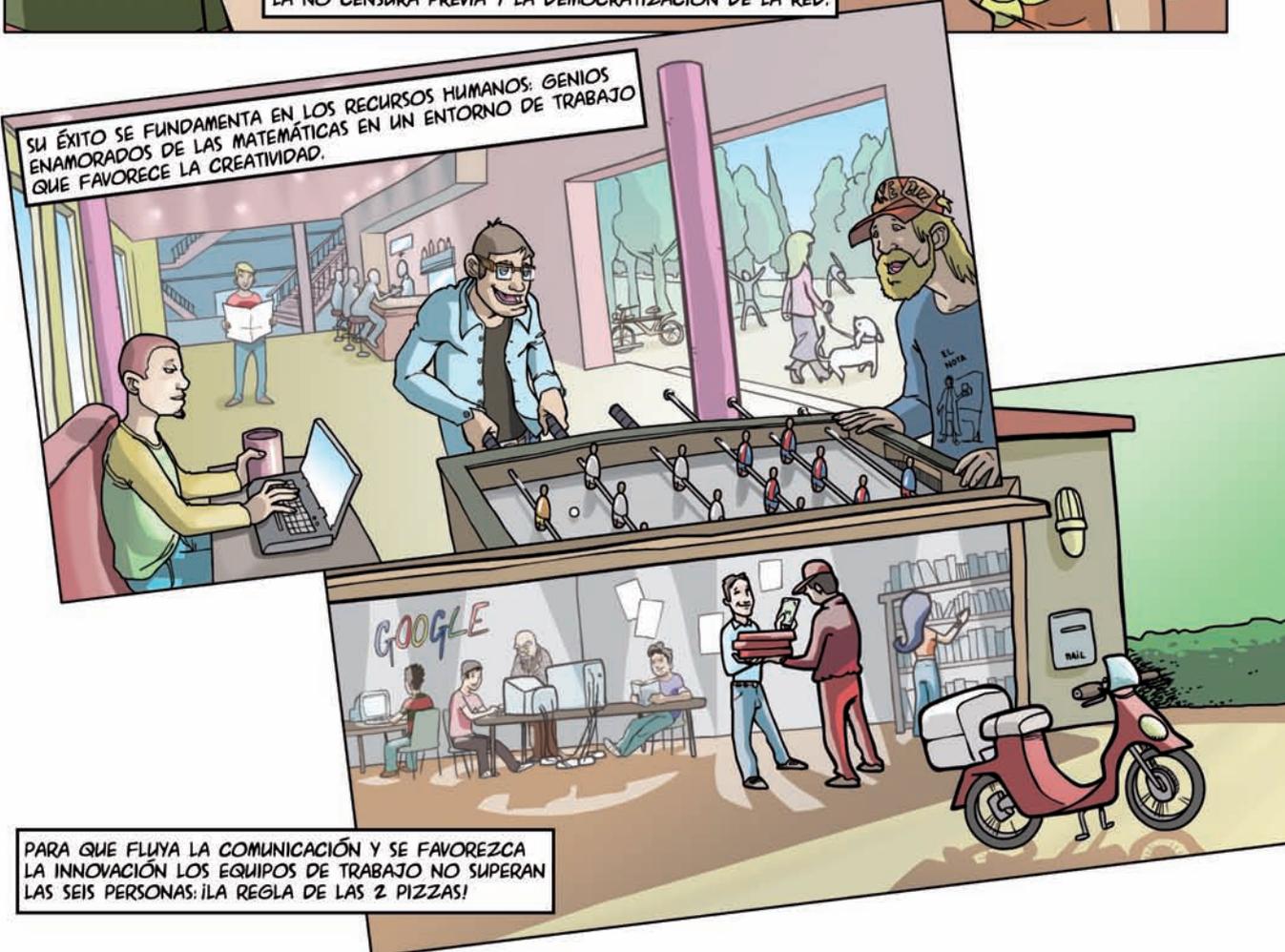
**Portal de economía educación oposiciones y empleo público**  
visualiza tu tema preferido de Bachillerato. ... Recurso útil para su utilización en aula en clases de economía. Este juego de simulación busará ...  
[www.ecobachillerato.com/](#) - En caché - Similares

**clases economía bachillerato | Mithila**  
clases economía bachillerato, estudiante de administración y dirección de empresas se ofrece para dar clases particulares a alumno.  
[http://ajp.mithila.com/ajpajpajp-clases-economia-bachillerato](#) - En caché



SU MODELO DE NEGOCIO ESTÁ BASADO EN LA LIBERTAD, LA NO CENSURA PREVIA Y LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA RED.

SU ÉXITO SE FUNDAMENTA EN LOS RECURSOS HUMANOS: GENIOS ENAMORADOS DE LAS MATEMÁTICAS EN UN ENTORNO DE TRABAJO QUE FAVORECE LA CREATIVIDAD.



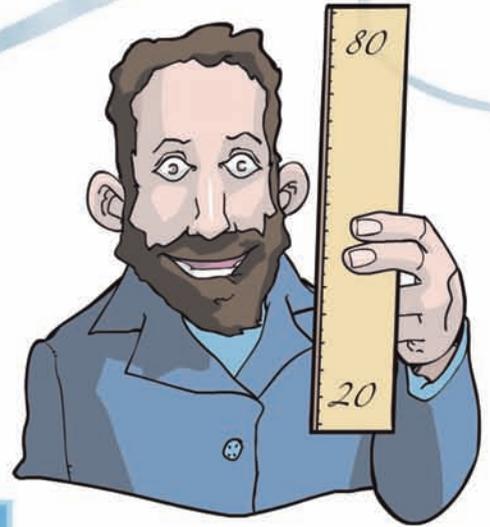
PARA QUE FLUYA LA COMUNICACIÓN Y SE FAVOREZCA LA INNOVACIÓN LOS EQUIPOS DE TRABAJO NO SUPERAN LAS SEIS PERSONAS: LA REGLA DE LAS 2 PIZZAS!

# LA LEY DE PARETO

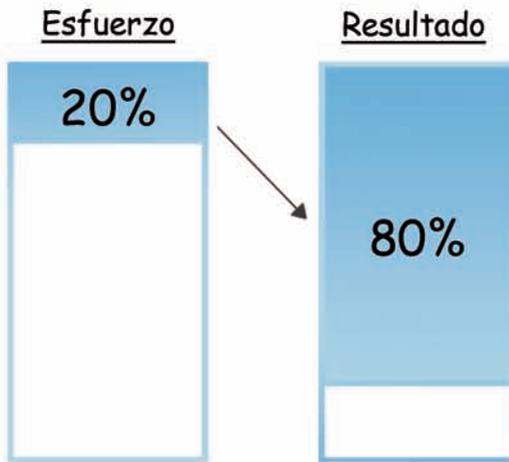
En 1906 Wilfredo Pareto se percató que:

Regla 80-20

- El 20% de las tierras más fértiles producían el 80% del total.
- El 20% de las personas de su país, poseían el 80% de la riqueza.



Preferencia al 20% que importa y produce el 80% de los resultados.



"Los pocos esenciales y los muchos triviales"

Joseph Juran (1951) estableció que el 20% de los defectos causaban el 80% de los problemas.

20% de clientes produce el 80% de beneficios.

20% de vendedores produce el 80% de ventas.

20% del personal causa el 80% de los problemas.

Aplicaciones

Calidad

Ventas

Recursos humanos

# LA LARGA COLA

La **tecnología** ha cambiado y multiplicado los potenciales nichos de mercado.

Nuevos modelos de negocio como Amazon o Google basados en "la larga cola" (long tail).

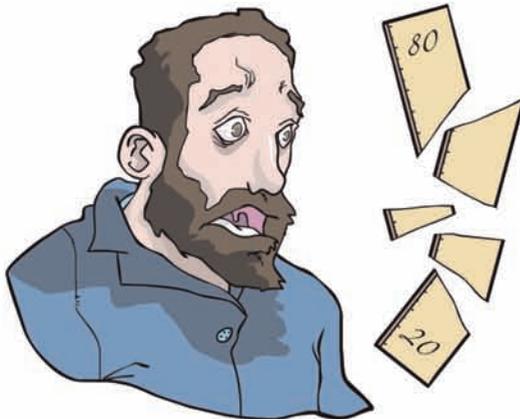
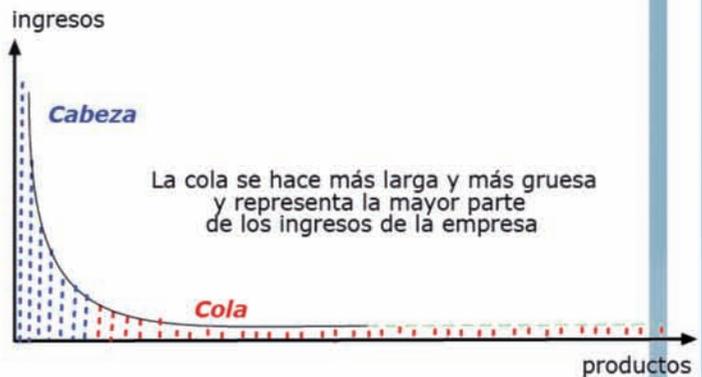
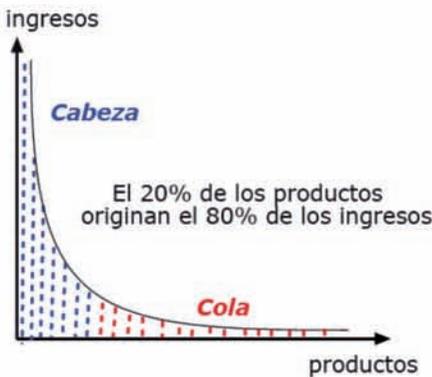
Conexión oferta y demanda.

Democratización herramientas de producción y distribución.

**Regla 80-20 de Pareto**

Transformación

→ **La larga cola**



Chris Anderson (2004) describió determinados modelos de negocios como el de Amazon.com o el publicitario de Google, en el que la mayor parte de los ingresos no proviene de la venta de unos pocos productos importantes, sino de la venta de millones de otros productos menos relevantes.

Características de la larga cola.

- 1- En casi todos los mercados hay más bienes de nicho que productos de éxito.
- 2- Los costes de acceso a esos nichos están bajando notablemente.
- 3- Las recomendaciones actúan como filtros para orientar a la demanda hacia la larga cola.
- 4- La curva de demanda se aplana, siguen existiendo productos más vendidos, pero cada vez son menos populares.
- 5- Aunque ningún nicho vende una gran cantidad, la suma de todos supera a los éxitos.

HENRY FAYOL  
(1841-1925)

FREDERICK TAYLOR  
(1856-1915)

HENRY FORD  
(1863-1947)

ALFRED SLOAN  
(1875-1966)

ELTON MAYO  
(1880-1949)

EDWARDS DEMING  
(1900-1993)



PETER DRUCKER  
(1909-2005)

JACK WELCH  
(1935-)

MICHAEL PORTER  
(1947-)

MICHAEL DELL  
(1965-)

LARRY PAGE Y  
SERGEY BRIN (1973-)



# EMPRESA

N 1/2 HORA



JOSE SANDOZ

CARLOS CALVO

# COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

## una serie de 3 tomos



**Economía en 1/2 hora**  
**1 de 3**  
A la venta desde  
Octubre 2009



**La Bolsa en 1/2 hora**  
**2 de 3**  
A la venta desde  
Enero 2010



**Empresa en 1/2 hora**  
**3 de 3**  
Ya a la venta

Una idea original de  
José Sande Edreira

Adaptación técnica del guión original,  
lápiz, entintado, color, rotulación y maquetación:  
Juan Carlos Calvo Lamillar

[www.compartiendo-conocimiento.com](http://www.compartiendo-conocimiento.com)

**“Todo lo que sabemos, lo sabemos entre todos”. Antonio Machado**

Quiero dar las gracias a Santi Casas y a Roberto García  
por todas las veces que me han ayudado.

A mis seres queridos,  
en especial a mi madre y a Eva  
sin todos ellos esto habría sido aún más difícil  
¡Os quiero!.

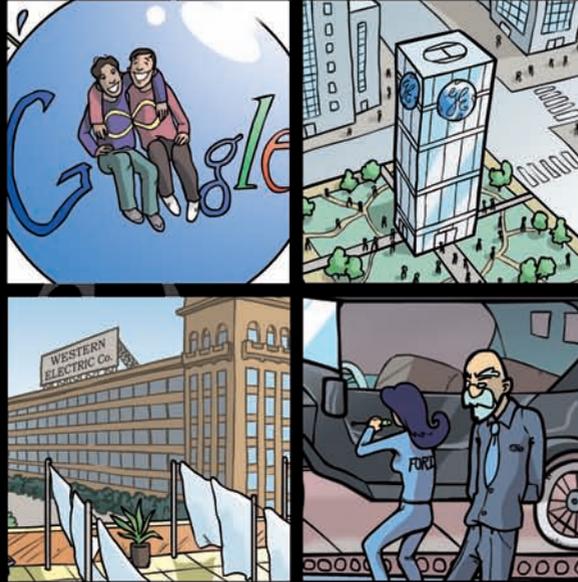
**J. Carlos Calvo.**

**Editorial Compartiendo Conocimiento S.L**  
C/ Manuel Fraga 12, 6º C  
24400 Ponferrada (León)

Teléfono: 669 197 584  
Correo: [info@compartiendo-conocimiento.com](mailto:info@compartiendo-conocimiento.com)

DL:  
ISBN: 978-84-937407-2-6

Reservados todos los derechos.  
No se puede reproducir ninguna parte de este libro,  
ni almacenar en cualquier sistema de reproducción,  
ni transmitir de ninguna forma ni bajo ningún concepto,  
mecánicamente, en fotocopias o de ninguna otra manera,  
sin el permiso de la Editorial o del Autor.



## Índice

- 1 La empresa.
- 2 La producción.
- 3 Los recursos humanos.
- 4 El marketing.
- 5 La calidad.
- 6 La logística.
- 7 La distribución.
- 8 La administración.
- 9 La responsabilidad social empresarial.
- 10 El crecimiento empresarial.

