

Sarriko-On

Introducción a la Economía de la Empresa

ISBN: 978-84-692-3819-6

Sara Urionabarrenetxea Zabalandikoetxea
Susana Tejada Barrenetxea
Yolanda Chica Páez

02-09



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Ekonomia eta Enpresal-Zientzien Fakultatea

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Código: 15473
Licenciatura: LADE
Curso: primero
Troncal
Cuatrimestre: 2º
Créditos: 6



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Ekonomi eta Enpresa-Zientzien Fakultatea

INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Curso: 2009-2010

Licenciatura: Administración y Dirección de Empresas (LADE)

Departamento: Economía Financiera II

Autoras:

Yolanda Chica Páez
Susana Tejada Barrenetxea
Sara Urionabarrenetxea Zabalandikoetxea

INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

ÍNDICE

Parte I: Fundamentos

Tema 1: Empresa y empresario	9
------------------------------------	---

Parte II: El subsistema de dirección

Tema 2: Los objetivos de la empresa	39
---	----

Tema 3: El proceso de dirección	49
---------------------------------------	----

Tema 4: El subsistema de información	61
--	----

Parte III: El subsistema de recursos humanos

Tema 5: La dirección de los recursos humanos	67
--	----

Parte IV: El subsistema de comercialización

Tema 6: El subsistema de comercialización en la empresa	81
---	----

Parte V: El subsistema de financiación

Tema 7: La financiación y la inversión en la empresa	115
--	-----

Tema 8: Las fuentes de financiación de la empresa	121
---	-----

Tema 9: La estructura económico-financiera de la empresa	131
--	-----

Tema 10: El proceso de inversión en la empresa	139
--	-----

Parte VI: El subsistema de Producción

Tema 11: La gestión de la producción	157
--	-----

Tema 12: Aprovisionamientos y gestión de inventarios	171
--	-----

I PARTE: FUNDAMENTOS

Introducción

En la parte correspondiente a los fundamentos de la Economía de la Empresa incluiremos conceptos básicos que nos permitirán obtener una visión más profunda de lo que constituye esta ciencia. En primer lugar tenemos que considerar que el objeto material de la Economía de la Empresa lo constituye la empresa en su más amplio sentido, es decir, el objeto de esta ciencia sería la empresa, o más exactamente las relaciones de significado económico que se producen tanto en el interior de la misma como las que tienen lugar entre ésta y su entorno.

Sin embargo, dicho así, se podría estudiar la empresa desde diferentes ópticas, tales como la jurídico-legal, sociológica, técnico-productiva, etc. Por ello, y con el fin de diferenciar la Economía de la Empresa de otros campos científicos, debemos delimitar el objetivo último de esta ciencia, que no es otro **que entender y explicar las causas de las variaciones en las relaciones económicas procedentes de la gestión y administración de la empresa para mejorar la calidad de las decisiones empresariales** en aspectos tales como la elección correcta de las fuentes de financiación, la decisión acerca de los bienes y/o servicios a producir, las relacionadas con las necesidades y deseos de los cliente, con la estrategia de dirección a seguir, etc.

Para conseguir esto, comenzaremos con el análisis del concepto primordial, la empresa, ya que consideramos que antes de entrar a analizar sus distintas funciones es necesario comprender íntegramente qué características hacen que una empresa sea considerada como tal. Este concepto ha sufrido una evolución de vital importancia desde su creación: en un principio se constituyeron como simples unidades de producción y distribución, pero teniendo en cuenta la complejidad que han llegado a alcanzar hoy en día, es necesaria una definición más completa. Así pues, definiremos la empresa acorde a su

progresivo desarrollo y para ello, será necesario definir también los conceptos de explotación, sociedad mercantil y planta industrial como distintos al concepto de empresa.

Existen diversas corrientes que entienden el funcionamiento de la empresa de forma diferente, la perspectiva desde la que vamos a analizarla nosotros va a ser como sistema, es decir, como una organización abierta compuesta por varias funciones que interactúan tanto entre ellas como con el entorno. Profundizaremos en la naturaleza de ese entorno ya que determina en gran medida el desarrollo de la actividad de la empresa y para ello, diferenciaremos entre el entorno general, común para todas las organizaciones ubicadas en un espacio y tiempo dados y el entorno específico, que afecta a cada empresa en concreto dentro de un mismo sector de actividad. También plantearemos si a la empresa se le debe atribuir alguna responsabilidad en cuanto al entorno en el que realiza su actividad o, por el contrario, lo único exigible es el desarrollo de su función económica lo más eficientemente posible.

Por otra parte, no conseguimos visualizar la actividad empresarial en su totalidad si no contemplamos en ella la labor realizada por el empresario, pero ¿qué requisitos o qué funciones debe cumplir para que el empresario sea considerado como tal? A lo largo del tiempo ha habido gran controversia en su definición entre diversos autores, es decir, al empresario se le han asignado tareas de muy diversa índole que justifican su existencia: el hecho de ser el capitalista, el hecho de asumir el riesgo inherente a la actividad empresarial, el hecho de ser el innovador... Actualmente las posturas no son tan divergentes, ya que, a pesar de que su definición exacta no resulta sencilla, algunas definiciones como atribuir al capitalista ese estatus, han quedado rechazadas prácticamente por unanimidad.

Objetivos

- Conocer la evolución que ha sufrido el concepto de empresa desde su surgimiento.
- Presentar la empresa como unidad económica de decisión, aunque en su seno se deban tener en cuenta otras unidades (de producción y distribución, jurídica y física).
- Clasificar las empresas en base a distintos criterios y conocer las funciones principales que son comunes en todas ellas.

- Plantear el funcionamiento de la empresa mediante un enfoque sistémico.
- Comparación de las definiciones de empresario ofrecidas por distintos autores.
- Presentar la empresa como un ente abierto que interactúa con su entorno y constatar la importancia de anticiparse a los cambios en él o, cuando menos, adaptarse con la menor demora posible.
- Plantear enfoques distintos referentes al compromiso que debe adquirir la empresa hacia el entorno en el que actúa.

Conclusiones

- La empresa es, en definitiva, una unidad económica constituida por una unidad técnica (explotación), unidad jurídica (sociedad mercantil) y unidad física (planta industrial).
- La función básica de la empresa es crear valor mediante el empleo eficiente de los recursos económicos.
- El enfoque sistémico nos presenta la empresa como una organización abierta constituida por distintos subsistemas interrelacionados entre ellos y con el entorno.
- El seguimiento de la evolución del entorno, tanto el general como el específico, es de vital importancia para poder anticiparse a ella y ser más eficientes que los competidores.
- La necesidad de una dirección especializada en las empresas hace necesaria la diferenciación entre propiedad y dirección.

Bibliografía

AGUIRRE SADABA, A. (1995): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide, Madrid.

AGUIRRE SADABA, A.; D. TOUS ZAMORA y A.M. CASTILLO CLAVERO (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Pirámide, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1996): *Curso básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*. Pirámide, Madrid.

CUERVO, A. (Coord.) (2005): *Introducción a la Administración de empresas*. Thomson-Civitas.

DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN, J.L. y MARTÍN, E. (1996): *Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madrid.

FERNÁNDEZ GAGO, R. (2005): *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Paraninfo-Thomson Learning, Madrid.

GONZÁLEZ, F.J. y J.D. GANAIZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madrid.

IBORRA, M.; A. DASÍ, C. DOLZ y C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madrid.

JOHNSON, G.S. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección estratégica*. Prentice-Hall.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1994): *Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill, México.

PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

RODRÍGUEZ, J.M. y V. SALAS (2006): *Responsabilidad social corporativa*. FUNCAS, Madrid.

ROJÍ FERRARI, S. (2000): *Introducción a la economía de la empresa*. Mileto, Madrid.

SUÁREZ SUÁREZ, A. (1991): *Curso de introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madrid.

UNCETA, A. y J. GURREA (2005): *Responsabilidad social corporativa en las PYMES de Bizkaia*. Diputación Foral de Bizkaia/Bizkaiko Foru Aldundia, Bilbao.

Tema 1: EMPRESA Y EMPRESARIO

1.1. La empresa

1.1.1. La empresa: Realidad socioeconómica

1.1.2. Funciones de la empresa

1.1.3. Elementos de la empresa

1.1.4. La empresa como sistema

1.2. El entorno de la empresa

1.2.1. La empresa y su entorno

1.2.2. El entorno general de la empresa

1.2.3. El entorno particular de la empresa

1.2.4. La responsabilidad social de la empresa

1.3. El empresario

1.3.1. La empresa y el empresario: Planteamiento general

1.3.2. Evolución de la figura del empresario

1.3.3. Factores definitorios del empresario/a

1.1 LA EMPRESA

1.1.1. La empresa: Realidad socioeconómica

A lo largo del tiempo diversos autores han dado definiciones muy distintas de lo que constituye una empresa. Cada uno de ellos se ha centrado en aspectos distintos que forman parte de la empresa a la hora de perfilar su definición, es decir, la empresa es un sistema en el que se coordinan su *aspecto técnico*, asociando de esta forma el proceso productivo o de transformación al concepto de empresa, el *aspecto financiero* relacionado con las transacciones comerciales y monetarias del mercado, *el aspecto humano* que incluye las relaciones y organización de las personas que forman la empresa, el *aspecto legal* ...

La empresa se podría analizar de cualquiera de esos puntos de vista, ya que es una realidad socioeconómica. Así, el contenido de la definición de cada una de ellas sería sustancialmente diferente y corresponderían a disciplinas diferentes (derecho, sociología, economía...).

La perspectiva desde la que analizaremos nosotros la empresa es la económica. Incluso dentro de este campo del conocimiento existen definiciones muy divergentes de la empresa. La definición más clásica, aunque también la más restrictiva, de la empresa es la que se fundamenta en la teoría económica que considera a la misma como la *unidad económica de producción y distribución*, en contraposición a la unidad económica de consumo, que sería la familia.

En base a esta definición, la empresa es un conjunto ordenado de factores destinado al fin inmediato de la producción y constituye el elemento básico del sistema productivo de una economía, ya que cuenta con la capacidad de creación de valor que es la función del sistema económica. La razón por la que esta corriente de pensamiento es restrictiva es porque se plantea un modelo perfecto y utópico de comportamiento económico sin entrar en una explicación profunda y lógica de la estructura y comportamiento de la misma.

Intentando superar las limitaciones de la definición anterior, han surgido otras que abandonan el punto de vista centrado exclusivamente en la producción para dar paso a una visión más amplia. Entre ellas se podría destacar el *enfoque administrativo*, proveniente de la ciencia de la organización y administración, que concibe a la empresa como un tipo particular de organización o asociación humana consciente de carácter cooperativo.

A pesar de todo, existen elementos básicos y características conceptuales que superan el marco institucional y el medio en el que cada empresa desarrolla su actividad. Así pues, sin entrar en ninguna línea de pensamiento concreta y ciñendonos a aspectos básicos de la Gestión de la Empresa, se podría decir que la economía es la ciencia que estudia la asignación eficiente de los recursos escasos y la empresa es el agente que organiza con eficiencia¹ los factores económicos con el fin de producir bienes y servicios para el mercado y alcanzar

¹ La eficiencia es la capacidad que tiene un agente económico para lograr el cumplimiento de un objetivo minimizando en lo posible el empleo de recursos. Por lo tanto, además de los resultados están implícitos los recursos utilizados.

ciertos objetivos. Para ello, se constituye como unidad de decisión, es decir, un sistema de coordinación central o una unidad de dirección y planificación.

Si analizamos las características principales de la empresa como “unidad económica” una por una, tendríamos las siguientes:

- a) La empresa es una *unidad de producción y distribución*, lo que implica que combina un conjunto de factores económicos con el fin de obtener un resultado y, para ello, posee una estructura interna u organización entre sus elementos.
- b) La empresa es una *unidad de decisión* que se vale de la planificación y el control para lograr unos objetivos programados previamente.
- c) La empresa es una *unidad financiera* ya que, por una parte, es propietaria de unos medios de producción y distribución que son los fondos propios y, por otra parte, está inmersa en el mercado financiero para obtener más recursos financieros necesarios para su crecimiento.
- d) La empresa es una *organización*, es decir, existe un conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, con sus motivaciones y comportamientos particulares, que atienden a unos objetivos específicos.

1.1.1.1. Clases de empresas

Es posible establecer diversas clasificaciones de empresa en función de los distintos criterios utilizados:

1.- En función de la actividad económica que desarrolla.

- *Empresas del sector primario.* Agrupa las actividades cuyo elemento básico se encuentra en la naturaleza. Crean utilidad al situar los recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados. Incluye empresas agrícolas, pesqueras, ganadería..., es decir, explotaciones de recursos naturales excepto la minería.
- *Empresas del sector secundario.* Desarrollan una actividad productiva en sentido estricto, ya que se trata de una transformación física de unos factores en unos productos, dotándolos así de mayor utilidad en cuanto a la posibilidad de los

mismos de satisfacer necesidades. Este sector agrupa las empresas industriales, mineras y de construcción.

- *Empresas del sector terciario.* Agrupa las actividades cuyos principales componentes son la actividad humana, la capacidad de las personas y el trabajo que realizan. Es el colectivo más heterogéneo, pues comprende actividades de muy diversa naturaleza: empresas de transporte, empresas de comunicaciones (correos, teléfonos...), empresas de hostelería, turismo y espectáculos, empresas de enseñanza, empresas financieras (banca, seguros, sociedades de inversión...) empresas hospitalarias y de servicios sanitarios, etc. El valor de la producción de las empresas del sector de servicios ha ido en aumento a lo largo del tiempo y es mayor conforme el desarrollo de la economía se encuentra en un estado superior.

2.- En función del tamaño o dimensión se pueden distinguir empresas *grandes, medianas o pequeñas*. Esta clasificación se puede hacer en base a distintos criterios como el número de trabajadores (aquellas que tienen en plantilla más de 250 trabajadores, $50 < \text{trabajadores} < 250$, $\text{empleados} < 50$, respectivamente), nivel de ventas, volumen de activos, capital social...

3.- En función de la titularidad del capital social podemos distinguir:

- *Empresas privadas:* su propiedad y control está en manos de particulares (accionistas o socios).
- *Empresas públicas:* su propiedad y control está en manos del Estado, bien sea a través de organismos de la administración central, local o regional.
- *Empresas mixtas:* cuentan con parte del capital público y parte privado.

4.- En función de la forma jurídica:

- *Empresas individuales:* están formadas por un solo propietario, donde no existe limitación de responsabilidad patrimonial y que corresponde, en general, a empresas pequeñas o medianas, de tipo familiar...
- *Empresas societarias:* varias personas se comprometen, a través de un contrato, a poner en común una serie de bienes, con objeto de obtener un lucro. El contrato da lugar al nacimiento de una persona jurídica nueva y distinta de las

personas físicas o jurídicas que componen la sociedad. Dentro de ellas se pueden mencionar las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades comanditarias y las cooperativas.

5.- En función del ámbito de actuación, nos encontramos con empresas *locales* (la mayor parte de sus ventas se realizan en la población en que están situadas), *regionales* (empresas que realizan más del 50 por 100 de las ventas en una región o comunidad autónoma), *nacionales* (cuando su actividad se desarrolla en todo el estado) y *multinacionales* (empresas en las que la mayoría de su negocio se realiza en países extranjeros).

1.1.1.2. Diferencia entre empresa, explotación, sociedad mercantil y planta industrial.

La definición formulada para el concepto de empresa es válida siempre y cuando cumpla los requisitos exigidos para la constitución de la “empresa”, es decir, existen otros conceptos tales como explotación, sociedad mercantil y planta industrial que a menudo, erróneamente, son utilizados para referirse a la misma unidad económica que se refiere la empresa.

- **Sociedad mercantil:** representa la “unidad jurídica que regula el conjunto de relaciones que produce el patrimonio del que son titulares dos o más personas”; en otras palabras, se define como “el contrato de compañía por el cual dos o más personas se obligan a aportar al fondo común bienes, industria o alguna de estas cosas para obtener lucro”. Necesariamente todas las empresas deben tener una personalidad jurídica y, por lo tanto, se constituirán en sociedades mercantiles, pero la empresa puede desbordar el marco de la unidad jurídica, esto es, una misma empresa puede estar compuesta por varias sociedades mercantiles, integradas todas en un sistema de dirección común a todas ellas.
- **Explotación:** se refiere a la unidad técnica, es decir, “el conjunto de procesos tecnológicos aplicados a un conjunto de factores para lograr ciertos resultados”. Esta actividad técnica puede ser simple o no y puede organizarse con una o varias unidades de gestión u operativas, es decir, una misma empresa podría contar con distintas explotaciones.

- **Establecimiento industrial o planta:** es la unidad física o espacial donde se localiza y desarrolla la actividad económica (oficinas, fábricas, almacenes...).

En resumen, una sociedad puede estar compuesta por una o varias unidades técnicas, unidades físicas o plantas y una empresa puede estar formada por diversas sociedades. Por lo tanto, una empresa puede contar con varias unidades físicas, jurídicas y técnicas, siendo la dirección económica común el nexo que hace que esas unidades integren la “unidad económica” de orden superior por la que, en definitiva, se rigen.

Teniendo en cuenta las consideraciones conceptuales entre explotación y sociedad mercantil y su combinación dentro de la empresa, se pueden establecer 4 tipos de empresa:

- 1.- EMPRESA SIMPLE: tiene una sola explotación (monoprodutora) y una sola sociedad (unisocietaria).
- 2.- EMPRESA DIVERSIFICADA SIMPLE: es una empresa multiprodutora (más de una explotación) y unisocietaria. Tiene una organización más compleja que la anterior debido a la diversidad de unidades técnicas y físicas.
- 3.- EMPRESA COMPUESTA: está formada por varias sociedades y cuenta con una actividad monoprodutora, aunque suele tener varias plantas.
- 4.- EMPRESA COMPLEJA O CONGLOMERADO: está formada por varias sociedades, varias explotaciones y varias plantas.

	Una sociedad	Varias sociedades
Una explotación	Empresa simple	Empresa compuesta
Varias explotaciones	Empresa diversificada simple	Empresa compleja o “conglomerado”

Fuente: Bueno Campos *et all*, (1988)

Una vez de diferenciar estos conceptos, podemos volver a reproducir la definición dada anteriormente de la empresa con algún matiz nuevo: “La empresa es la unidad

económica que combina un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades técnicas y físico-espaciales, ordenados según determinada estructura de organización y dirigidos en base a cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos determinados”.

1.1.2. Funciones de la empresa

La función económica fundamental de la empresa es crear valor y ello exige emplear de forma eficiente una serie de recursos económicos variados, denominados factores de producción. La creación de valor se basa en una combinación de estos factores tal que propicie a la empresa un resultado, fruto de su actividad, de mayor valor que los recursos utilizados para su obtención. Además, el resultado al que nos hemos referido tienen que ser bienes o servicios capaces de satisfacer, al menos, alguna necesidad sentida por la sociedad.

A pesar de la función esencial de generar bienes y servicios en condiciones de eficiencia, o lo que es lo mismo, crear valor, la empresa también cuenta con otra serie de funciones:

- *Función de anticipo del producto obtenido:* la empresa adelanta unas rentas a los factores de producción antes de que el resultado de dicho proceso se haya materializado, es decir, la empresa paga salarios, compra materias primas... antes de haber obtenido el resultado o el *out put* y, consecuentemente, antes de recuperar el capital invertido mediante su venta y posterior cobro.
- *Función de dirección, coordinación y control del proceso productivo.* La empresa debe organizar los factores de producción de tal forma que se consigan los objetivos planteados.
- *Función de asunción del riesgo* de la actividad económica inherente a las dos anteriores funciones, por una parte, se anticipan rentas en base a unas expectativas de obtención de cierto resultado que pueden cumplirse o no y, por otra parte, cabe la posibilidad de que la ordenación y organización de los factores de producción no esté bien orientada a los objetivos propuestos.

- *Función social:* la empresa contribuye al progreso, desarrollo y mejora del bienestar de toda la sociedad. La creación de empleo, rentas, la investigación tecnológica, la oferta de productos y servicios de calidad... son factores que contribuyen al incremento de la calidad de vida de toda la sociedad.

Para que estas funciones se cumplan adecuadamente la empresa cuenta con cierta organización que podríamos definir como **funciones internas** :

- *Función de dirección:* Se ocupa de gestionar, organizar, planificar y controlar toda la actividad económica.
- *Función de financiación:* Trata de obtener los recursos financieros necesarios para atender las necesidades de fondos de la empresa al menor coste posible y en el momento adecuado. También se ocupa de controlar su rentabilidad, mediante el análisis de viabilidad de nuevos proyectos de inversión.
- *Función de producción y distribución, y aprovisionamiento:* En cuanto a la producción, combina óptimamente los inputs (materias primas, trabajo, energía, dinero...) eligiendo la tecnología que permita obtener el producto o servicio (output) con el mínimo coste y con el nivel de calidad deseado. La función de aprovisionamiento trata de obtener los inputs necesarios en el momento adecuado al menor coste posible para sostener las necesidades del ciclo de explotación.
- *Función de comercialización:* Trata de colocar el producto o servicio en el mercado para recuperar los fondos invertidos. Se ocupa de todo lo relacionado con el Marketing: investigación de mercados, elección de los canales de distribución más adecuados, ventas, comunicación...
- *Función de gestión del personal:* Trata de conseguir en cada momento los recursos humanos necesarios, es decir, con la cualificación adecuada y la cantidad requerida.

1.1.3. Elementos de la empresa

La empresa, para cumplir sus objetivos y desarrollar las actividades necesarias para ello, se vale de un conjunto de elementos que se pueden agrupar en tres categorías: las personas o los factores activos, los elementos materiales o factores pasivos y los elementos inmateriales.

1.- Las personas o los factores activos.

El elemento humano es el que pone en funcionamiento el resto de los factores de la empresa. Dentro de este grupo podemos constatar la existencia de subgrupos en función de los distintos intereses y relaciones que mantienen:

a) Los propietarios del capital o socios.

- Con ánimo de control: son los que invierten en una determinada empresa con intención de adquirir una proporción sobre el total de las acciones que les proporcione poder de decisión en el consejo de administración.

- Simples inversores financieros: únicamente invierten en la empresa para conseguir cierta rentabilidad.

b) Los directivos o administradores.

c) Los empleados o trabajadores.

d) Empresario

La figura del empresario, que se estudiará más adelante, tiene cierta relación con los propietarios y los directivos, a pesar de que ninguno de los dos pueda considerarse como sinónimo a empresario.

2.- Elementos materiales o factores pasivos.

Los elementos materiales son bienes económicos que constituyen el patrimonio de la empresa. Estos bienes, a su vez, se clasifican en inversiones o duraderos (cuando los factores no se consumen o se transforman) y en no duraderos (si su duración es menor que el ciclo productivo de la explotación).

3.- Elementos inmateriales.

Es el conjunto de elementos de difícil cuantificación por su naturaleza intangible. Entre estos elementos podemos mencionar:

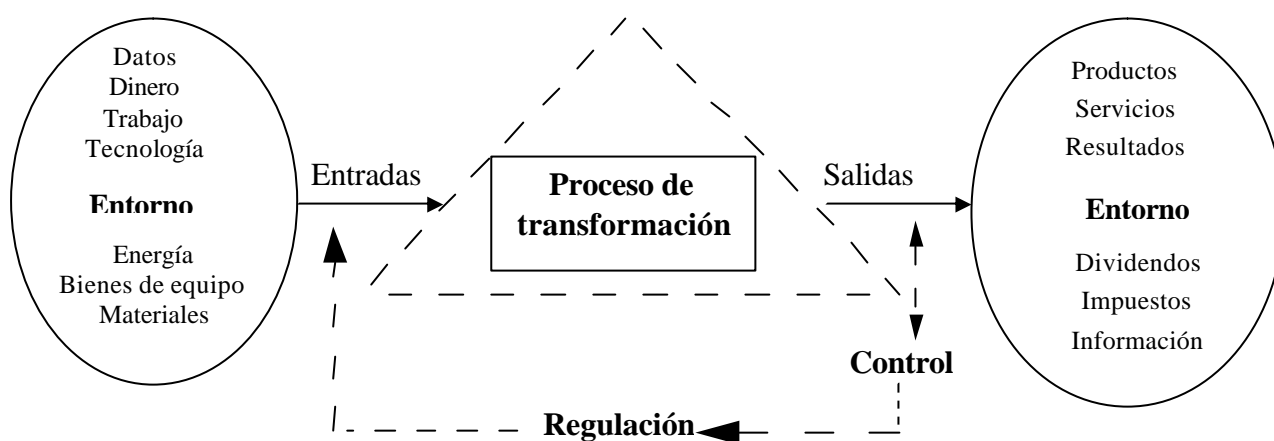
- a) La organización, como conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación tanto entre miembros internos de la empresa como entre la misma empresa y su entorno.
- b) La imagen pública y las relaciones exteriores de la empresa (con clientes, entidades financieras, autoridades...), así como la imagen y el posicionamiento de sus productos.
- c) El *Know-how* o conocimientos técnicos o económicos, capacidades, experiencia e información que posee la empresa y es de difícil transmisión.
- d) Cultura de la empresa o conjunto de valores, creencias, motivaciones, etc. que procedentes del capital humano y del entorno social conforman la mentalidad de la empresa.

1.1.4.- La empresa como sistema

La consideración de la empresa como sistema proviene del enfoque la Escuela del Enfoque de Sistemas. Según este enfoque, se concibe *la empresa como un sistema complejo y abierto, en el que los distintos subsistemas y elementos están convenientemente interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones que pretenden la consecución de los objetivos globales de la firma. Toda esta actividad se lleva a cabo en permanente interacción con el entorno, con el que intercambia materia, energía e información, que son utilizadas para el mantenimiento de su organización contra la degradación que ejerce el tiempo* (J.A. Domínguez Machuca).

El siguiente esquema representa la interacción de la empresa con su entorno:

Figura 1.1 La empresa como sistema



Fuente: Elaboración propia

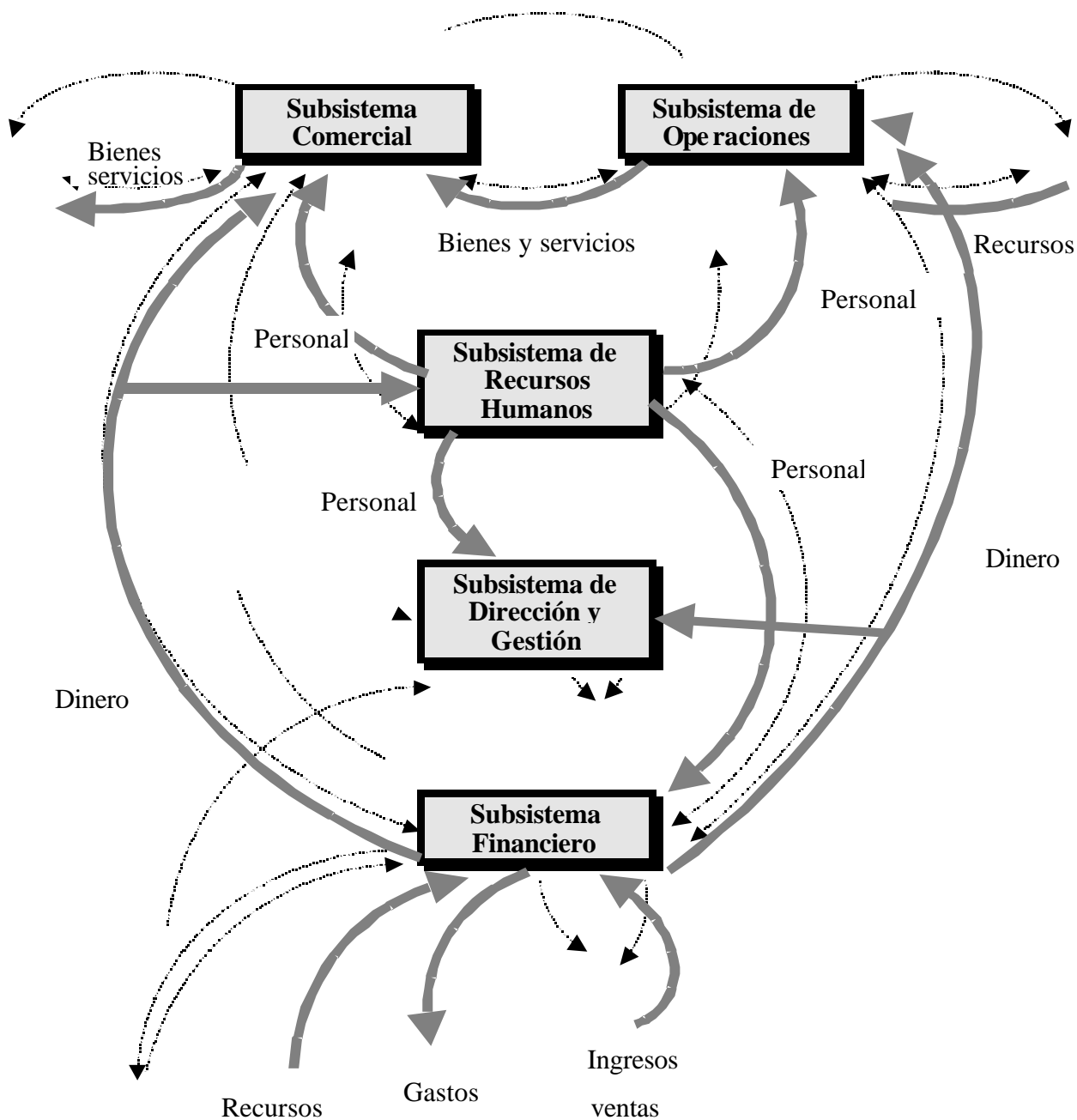
El funcionamiento que describe esta figura corresponde a un sistema abierto, es decir un sistema que se interrelaciona con su entorno y que interactúa con los sistemas más amplios de los que forma parte (el sistema económico, el sistema social...). La empresa influye en el entorno y recibe influencias de él: recibe de su entorno entradas o *inputs* (materiales, fondos financieros, informaciones, etc.) y envía a su exterior otra serie de salidas u *outputs*.

Respecto al establecimiento de subsistemas de la empresa, no existe un único criterio de división de un sistema en partes, pero nosotros nos vamos a decantar por un enfoque funcional, es decir, en base a la diferenciación de funciones y especialización de los órganos por la función que desempeñan. Estas funciones no tienen capacidad para actuar aisladamente, sino que sus decisiones deben adoptarse en coordinación con el resto de las funciones, de esta tarea se ocupará el subsistema de información.

De acuerdo a este enfoque, en la empresa se pueden distinguir los siguientes subsistemas (J.A. Domínguez Machuca):

- Subsistemas relativos a las funciones básicas:
 - Producción y distribución
 - Inversión/Financiación
 - Comercial
- Subsistema de Dirección y Gestión, que penetra en los anteriores a nivel estratégico, táctico y operativo.
- Subsistema de Recursos Humanos, que proporciona personal al sistema total.
- Subsistema de Información, que relaciona las distintas áreas empresariales entre sí y con el entorno, posibilitando la dirección y la gestión empresarial.

Figura 1.2. Los subsistemas de la empresa



Fuente: J.A. Domínguez Machuca

El subsistema de información aparece en forma de flechas discontinuas entre los distintos subsistemas y entre estos y el entorno. Las flechas continuas representan los distintos flujos de recursos (dinero, recursos humanos, materiales, etc.).

1.2 EL ENTORNO DE LA EMPRESA

1.2.1. La empresa y su entorno

Siguiendo con el enfoque de sistemas planteado en el primer tema, la empresa es un sistema integrado en un suprasistema más amplio: el entorno. Entendemos por entorno todo aquello que rodea a la empresa e influye sobre la misma.

La empresa no es un sistema cerrado sin relación con el exterior, sino que se ve condicionada por aspectos como la estructura económica en que se encuentra inmersa, las materias primas disponibles, las comunicaciones existentes, etc. Además, este entorno va evolucionando por lo que la empresa debe ir adaptándose a esos cambios.

Por otro lado, la empresa interactúa con el entorno, siendo esta interacción de doble sentido: la empresa interactúa sobre el entorno y logra influencias que le convienen, y el entorno, a su vez, ejerce influencias sobre la empresa. La empresa recibe las entradas (o *inputs*) que necesita para desarrollar su actividad como capital, trabajo, energía, información y materias primas. En contrapartida, entrega una serie de salidas (u *outputs*), como bienes y servicios, información y rentas.

La empresa por tanto no es pasiva, sino que es capaz de incidir sobre el entorno e introducir cambios que la favorezcan. Este entorno es de dos tipos:

- a) Entorno general: Es aquel común a todas las empresas dentro de una economía y de una sociedad.
- b) Entorno específico: Es aquel que afecta a cada empresa en concreto dentro de un mismo sector de actividad.

Por tanto, el entorno general nos viene dado, y su modificación escapa de las posibilidades de la empresa, y el entorno específico es modificable en cierta medida por la actuación de la empresa.

1.2.2. Análisis del entorno general

Dentro del entorno general estudiaremos los siguientes grupos de factores (económicos, socio-culturales, jurídico-políticos y tecnológicos) que van a ser compartidos por todas las organizaciones ubicadas en un espacio y en un tiempo dados.

A. Factores económicos: Son de dos tipos: permanentes y temporales

Dentro de los *factores permanentes*, se encuentran:

- 1) El tipo de sistema económico que tenga el país.
- 2) El nivel de industrialización, desarrollo económico del país y nivel de competitividad del país.
- 3) La disponibilidad de recursos como materias primas, recursos financieros y mano de obra, entre otros.

Dentro de los *factores temporales*, se pueden destacar:

- 1) La fase del ciclo económico (recesión, expansión o estancamiento).
- 2) La política económica seguida: esta influirá sobre la tasa de inflación y sobre los tipos de interés. Así, el tipo de interés influirá en las decisiones de financiación e inversión de la empresa. Cuanto mayor sea el tipo de interés, más elevados deberán ser los beneficios futuros de cualquier proyecto en relación con los costes actuales de la inversión para que éste sea aceptable. Si el tipo de interés es alto, pocos proyectos serán rentables. Y, si la empresa no necesita pedir un crédito para realizar un proyecto de inversión, el tipo de interés también tiene importancia ya que la empresa debe utilizar el dinero de la mejor manera posible. Si se dispone del dinero, tendrá que preguntarse si podría obtener un rendimiento mayor utilizando su dinero de otra manera: comprando títulos, invirtiendo...
- 3) Factores con origen en la economía internacional como el tipo de cambio y la situación de la balanza de pagos.
 - 3.1) Tipo de cambio: tanto si la empresa tiene inversiones fuera de la zona euro como si realiza importaciones o exportaciones fuera de dicha zona, éste será un dato importante. Pero, aunque la empresa no tenga inversiones en esos países ni

realice operaciones con ellos, también se verá afectada por el tipo de cambio ya que puede variar su posición competitiva (sus precios pueden ser comparados con los de otros productos extranjeros que entren en el mercado nacional).

3.2) Situación de la balanza de pagos: Así por ejemplo, si la balanza de pagos es deficitaria, supone generalmente una restricción a las importaciones (para evitar salidas de divisas que incrementen el déficit) y un incentivo a las exportaciones.

B. Factores socio-culturales: Se pueden destacar los siguientes:

- 1) Población: Tamaño, pirámide de edades. Esto es importante por los hábitos de consumo, ahorro, la calidad de vida, el afán de trabajo...
- 2) Distribución de la renta: Una buena distribución de la renta contribuye a la expansión de la demanda global. Sin embargo una mala distribución de la misma, generalmente sólo lleva consigo el incremento en la demanda de algunos bienes, los de lujo.
- 3) Formación cultural o profesional: A medida que la cualificación del factor trabajo sea mayor, una economía podrá operar con equipos más complejos. Así, las economías que cuentan con mano de obra cualificada, utilizan generalmente procesos tecnológicos intensivos en capital. Por el contrario, las economías donde la mano de obra es abundante y barata, debido básicamente a la falta de especialización, son intensivas en trabajo.

C. Factores jurídico-políticos: La administración restringe la actividad de las empresas y regula muchas de sus actividades:

- 1) Planificando la actividad económica a través de políticas fiscales y financieras.
- 2) A través de normas coactivas: Fijación de precios, niveles de competencia, tipos de publicidad, regulaciones laborales, contaminación ambiental...
- 3) Creando empresas públicas, que aparecen fundamentalmente, por causas económico-sociales y políticas:

Causas económico-sociales:

- a) Porque no sean rentables para el sector privado y sean necesarias.

b) Para desarrollar sectores deprimidos o regiones poco desarrolladas.

c) En general, porque sea necesario para lograr un mayor bienestar social.

Causas políticas: Como pueden ser la necesidad de defender el país o por razones de prestigio.

Al mismo tiempo, la administración pública también influye sobre las empresas, favoreciéndolas:

4) Les concede financiación y ayudas, a través de subvenciones, políticas de apoyo a la inversión...

5) Procura mantener el ritmo de la actividad económica: a través de los impuestos, por ejemplo, puede lograr una mayor distribución de la renta, lo cual contribuye a la expansión de la demanda y con ella a conseguir un crecimiento económico aceptable.

D. Factores tecnológicos: Los cambios tecnológicos en los últimos años son muy fuertes y afectan tanto a la oferta como a la demanda. Aparecen innovaciones en todos los campos como telecomunicaciones, procesamiento y transmisión de la información, bioingeniería...

Estas innovaciones influyen sobre el desarrollo de nuevos productos, pero también sobre los procesos, por lo que se está transformando la estructura del sistema productivo.

Aunque la innovación tecnológica no afecte por igual a todas las empresas sí que parece claro que el cambio tecnológico alcanza a todas, proporcionándoles oportunidades pero también serias amenazas. Entre las oportunidades, se pueden incluir las nuevas soluciones para satisfacer a la demanda, nueva o ya existente, a través de las nuevas tecnologías. Pero también pueden suponer amenazas al hacer obsoletos sus productos o procesos productivos y provocar un cambio de valores que la perjudique (o beneficie, en cuyo caso, pasaría a ser oportunidades). Por tanto, la empresa deberá tratar de evitar las amenazas y aprovecharse de las oportunidades.

Todos los factores a los que se ha hecho referencia, definen el marco general en el que se desenvuelve la actividad económica, y que es el mismo para todas las empresas. A continuación, se pasará a analizar el entorno específico.

1.2.3. El entorno particular de la empresa

El entorno específico está formado por los factores externos que afectan a una o varias empresas de una manera particular. Comprende los elementos del entorno relevantes para el logro de los objetivos de la empresa.

Estos elementos, también llamados los “apostantes” por Freeman (1984) son:

- 1) Clientes: A mayor número de clientes, mayor es el poder de negociación de la empresa y mayor es su independencia, puesto que si falla un cliente, quedan muchos.
- 2) Proveedores: Cuanto mayor sea el número de proveedores, mayor será el poder de negociación de la empresa. Si dependiésemos de un proveedor, éste podría poner unas condiciones desfavorables que tendríamos que aceptar.
- 3) Competencia: Dentro de ésta, hay que considerar a: a) los competidores actuales, b) los competidores potenciales y c) los productos sustitutivos.

Existen factores que imposibilitan la entrada de nuevos competidores:

a) Barreras de entrada: éstas dificultan el acceso de nuevas empresas y protegen la actuación y niveles de beneficio de las ya instaladas. Así tenemos:

- Existencia de economías de escala en dicho sector, que se producen al descender los costes medios a largo plazo al incrementar la producción.
- Gran fidelidad al producto: Si las empresas ya establecidas tienen clientes fieles, aquellas empresas que quieran entrar, deberán destinar grandes cantidades de recursos para diferenciar sus productos y lograr que los clientes aprecien dichas diferencias.
- Requisitos de capital.
- Costes de cambio: Son los costes que tiene que soportar un comprador cuando cambia de proveedor. Aquí están incluidos los costes originados por la formación de los trabajadores, la necesidad de renovar el equipo auxiliar existente, el rediseño del producto, la prueba de nuevas fuentes de aprovisionamiento, entre otros.

b) Actuación de las empresas ya existentes que, de alguna forma, puede dificultar la entrada en el sector de nuevas empresas.

4) Componente socio-político: el gobierno, la patronal y los sindicatos son los grupos reguladores.

Normalmente, el entorno específico será muy similar para todas las empresas de un mismo sector; es decir, para todas las empresas que empleen procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos.

Es muy importante hacer un estudio del entorno general y específico ya que, en la medida que nos adaptemos a él, la consecución de los objetivos será más fácil.

1.2.4. La responsabilidad social de la empresa

A medida que la empresa ha ido creciendo y desarrollándose ha adquirido una gran importancia social y económica sobre el entorno en el que se desenvuelve.

La empresa ha influido en el entorno favorablemente (ha impulsado el cambio) pero también desfavorablemente porque ha modificado el entorno social y ha incurrido en unos costes sociales (que son costes derivados de la actividad de un sujeto económico soportados por la sociedad en su conjunto).

Desde esta consideración, podemos definir la responsabilidad social de la empresa como un compromiso con la sociedad más allá de la función económica tradicional de producción de bienes y servicios y de maximización de la riqueza de sus propietarios.

Desde un punto de vista histórico, y hasta hace poco, la empresa únicamente tenía la responsabilidad de obtener una eficiencia económica (obtener un nivel de producción determinado con el menor empleo de recursos), pero hoy en día, se plantean otras responsabilidades.

Según el Comité para el Desarrollo Económico de la ONU, existen tres círculos concéntricos que representan diferentes niveles de compromiso ante el problema (figura 2.1):

NIVEL 1: Es el nivel de responsabilidad más bajo, incluye únicamente la responsabilidad de que la función económica sea eficiente.

NIVEL 2: Las empresas que se sitúan en este círculo intermedio abogan por una mayor participación de las empresas en asunción de la responsabilidad social. Este incluye además de lo anterior, la responsabilidad de atender al cambio de valores y a las prioridades sociales.

NIVEL 3: Se apuesta por una involucración total de la empresa. Incluye unas responsabilidades más fuertes que las mencionadas hasta ahora, no muy definidas, que debería asumir la empresa para vincularse más activamente en el cambio del entorno social.

Figura 1.3.- Los Compromisos Sociales de las Empresas



Fuente: BUENO CAMPOS, E. (1996, pag. 196)

Las empresas hoy en día se encuentran entre el nivel 1 y 2. Si dedicar recursos a la mejora del entorno físico y social supone unos mayores beneficios, claramente la empresa los

dedicará. Sin embargo, cuando suponga unos costes superiores a los ingresos extra derivados de la decisión de ser responsables, la postura no es unánime. Así hay:

Postura negativa: se opone a que la empresa se ocupe de mayores responsabilidades que las que se deriven del uso eficiente de los recursos (para ellos, ésta es su única responsabilidad). Entienden que el pago de impuestos ya compensa los costes sociales que genera la empresa.

Postura intermedia: Según ésta, la empresa debería asumir alguna responsabilidad para la mejora del entorno, sin llegar al nivel 3. Puesto que en la empresa también participan directivos y trabajadores, y la presencia de clientes, proveedores, comunidad social donde esté situada... es imprescindible para su supervivencia, los objetivos de la empresa deben establecerse basándose en el cumplimiento de los intereses de todos ellos.

Postura favorable: Este enfoque defiende el incremento de la responsabilidad social porque aumenta los beneficios reportados a la empresa, sobre todo a largo plazo. Estos beneficios pueden ser de dos tipos: por una parte, mejora la opinión pública lo que se traducirá en unas mayores ventas y, consecuentemente, mayores beneficios. Por otra parte, el accionista participa en el entorno y toda mejora dirigida al entorno se convierte en mejora también para el accionista.

En cualquier caso, lo cierto es que la racionalidad económica de las actividades sociales puede tener su justificación en una o varias de las siguientes hipótesis:

- a) Separación entre la propiedad y el control: Una vez que los accionistas tienen un nivel dado de beneficios, los directivos se pueden plantear acciones que mejoren su propia imagen o les eviten problemas con los trabajadores o grupos de presión externos.
- b) Beneficios fiscales: Los compromisos sociales tienen un efecto positivo después de impuestos al reducir la carga impositiva.
- c) Comportamiento estratégico de la empresa. El fin de los compromisos sociales puede ser:

c1) Mejorar su imagen pública: especialmente importante cuando la empresa genera un fuerte rechazo social.

c2) Mejorar su posición competitiva: Si el precio no es el factor fundamental, la posición que una empresa ocupe en la mente del cliente es determinante a la hora de elegir, cambiar o continuar con un determinado proveedor.

Nosotros consideramos que la empresa debe tener en cuenta el entorno en el que se encuentra y, aunque no haya legislación específica, ha de hacer todo lo posible para influir positivamente sobre su entorno. Con la actual y creciente sensibilización de la sociedad acerca de los problemas medioambientales, conductas poco éticas... parece que llegará el día en que la sociedad dará la espalda a las empresas que, aún cumpliendo con la ley, no se impliquen activamente con el compromiso social.

En esta línea, y con el objetivo de conseguir un compromiso voluntario de las entidades en materia de responsabilidad social, Naciones Unidas promueve una iniciativa internacional conocida como El Pacto Mundial. Este consiste en la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

En concreto, cuando se puso en marcha esta iniciativa, sólo se establecieron nueve principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales y Derechos Laborales, y tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Sin embargo, a mediados de 2004 se vio la necesidad de reforzar los principios ya existentes con un décimo de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Así, los Diez Principios del Pacto Mundial son los siguientes:

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Como dato, decir que el 86% de las empresas del Ibex35 son firmantes del Pacto Mundial.

1.3 EL EMPRESARIO

1.3.1 La empresa y el empresario: Planteamiento general

Los conceptos de empresa y empresario son interdependientes y difícilmente se puede hablar de uno de ellos sin hacer referencia al otro. Así, según Fernández Pirla, J.M. (1974, pag. 21): *“el estudio de la empresa como realidad del mundo económico y también como objeto de una ciencia, va indisolublemente unido a la figura económica y humana encarnada por el empresario”*.

Pese a que no existe unanimidad en la definición del concepto de empresario, Suárez Suárez, A. (1986) ha hecho una síntesis de todas ellas considerando al empresario como aquella persona o grupo de personas (en el caso de que el empresario sea un órgano colegial que da vida a una empresa) que coordina, dirige y controla el proceso productivo.

La separación entre propiedad y control de la empresa, y por tanto de los conceptos de empresario y capitalista, es un fenómeno característico de gran parte de las empresas en la actualidad.

De esta manera, son cada vez más las empresas que requieren una dirección colegiada, empresas donde el empresario no estará representado por una sola persona física individual, sino por un grupo de profesionales de distintas áreas. Este grupo, denominado por Galbraith, J.K. (1967) “la tecnoestructura” constituye un nuevo centro de poder dentro de la empresa, con características y objetivos propios, a menudo distintos de los objetivos de los accionistas.

Los accionistas, en las juntas generales, nombran al conjunto de directivos que llevaran a cabo la gestión de la sociedad. Estos directivos pasaran a ser una pieza fundamental en la empresa y tendrán que justificar ante los propietarios del capital las actuaciones que hayan efectuado y aquellos planes que deseen realizar en el futuro.

Ahora bien, el poder de este grupo no es ilimitado. Así, si actúan siguiendo sus propias directrices y no proporcionan los beneficios necesarios para poder repartir unos dividendos satisfactorios, pueden ser destituidos, viéndose afectados tanto su retribución como su prestigio personal.

1.3.2 Evolución de la figura del empresario

Primera etapa: El empresario clásico. Las empresas de comienzos de la revolución Industrial se caracterizaban por su pequeña dimensión. En ellas, quien aportaba el capital era quien dirigía, planificaba, coordinaba y controlaba todo el proceso de producción. Sobre una misma persona recaían las funciones de empresario y capitalista. Por esta razón, Adam Smith identificaba al empresario con la figura del capitalista.

Richard Cantillon identifica al empresario con el “emprendedor” a quien definía como el agente que compra los medios de producción necesarios para combinarlos en un producto que se vende a un precio incierto, asumiendo dicho empresario los riesgos de la producción.

Alfred Marshall, identifica al empresario con el factor de organización. Para él, la función del empresario será la de dirección de los negocios.

Segunda etapa: teoría del empresario – riesgo de Knight. Para Knight, el empresario desempeña el papel de asegurador de rentas. Es el agente que aporta los fondos necesarios, adquiere los factores productivos y corre el riesgo de que el bien o servicio resultante de su actividad productiva no tenga acogida en el mercado. Su remuneración, en consecuencia, es de carácter incierto.

Según esta corriente, la función que caracteriza al empresario es la de asumir el riesgo inherente a la actividad empresarial, de forma que si éste no existe, el empresario dejará de actuar como tal.

Tercera etapa: El empresario – innovador de Schumpeter. según esta teoría lo que caracteriza al empresario es el hecho de ser la persona que introduce innovaciones en la empresa, esto es, que identifica y lleva a cabo nuevas posibilidades o combinaciones en la actividad económica. El empresario es, por tanto, el principal protagonista del avance económico.

Para Schumpeter el sistema económico tiende a estar en una situación de equilibrio en la que los beneficios extraordinarios son nulos, es decir, el beneficio del empresario queda reducido al beneficio ordinario o “salario de dirección”. Esta situación de equilibrio del sistema económico se rompe cuando un empresario idea una nueva combinación productiva. La explotación de esta innovación le confiere al empresario una situación de monopolio temporal que le permitirá obtener unos beneficios extraordinarios. A este empresario innovador (el verdadero empresario según Schumpeter) le siguen el resto de empresarios (imitadores) que, aún siendo menos creativos, cumplen la importante función económica de promover la competencia para que el beneficio extraordinario de los primeros desaparezca.

Cuarta etapa: El empresario – profesional o empresario – control de Galbraith. Galbraith dio un paso más adelante nombrando empresario a aquella persona que controla la empresa. Este autor diferencia claramente entre empresario y capitalista, identificando al primero con una persona o conjunto de personas capaces de dirigir, controlar y organizar los procesos productivos para la consecución del fin planteado.

1.3.3 Factores definitorios del empresario/a

Hoy en día y a modo de conclusión, podemos determinar un conjunto de factores que definen la figura de empresario o empresaria, que son los siguientes:

1. Establecer los objetivos empresariales.
2. Tomar decisiones en situaciones de incertidumbre. Es la función principal y definitoria.
3. Coordinar el proceso productivo para obtener un producto que venderá en el mercado. Esto implica la necesidad de realizar pronósticos sobre la evolución futura de las magnitudes económicas, así como la de ensayar innovaciones en los distintos ámbitos de la empresa (productivo, comercial, organizativo, etc.)
4. Es un sujeto emprendedor e innovador.
5. Además, y aunque no es un factor definitorio, debe ser el líder de la empresa para imponer sus decisiones y coordinar el proceso productivo, ejerciendo su autoridad y motivando al grupo humano a la consecución de los objetivos empresariales.

PARTE II: EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN

Introducción

A lo largo de este tema se van a plantear diferentes conceptos de gran utilidad para la dirección de empresas. Inicialmente, se explicará en qué consiste una de las principales actividades de dirección, nos referimos a la definición de los objetivos de la empresa en sus distintos niveles: misión, objetivos (estos los volveremos a clasificar a un nivel inferior) y metas. El sistema que forman las metas y objetivos de la empresa posibilitan la dirección y gestión eficaz de la misma.

Posteriormente, definiremos el concepto de dirección y sus fases para establecer la relación existente entre la posición jerárquica de los individuos en la organización y las diferentes actividades que componen el proceso de dirección.

Por último, constataremos la especial importancia que adquiere el subsistema de información en la dirección y gestión de la empresa. Explicaremos en qué consiste este subsistema y su configuración.

Los conceptos desarrollados en este tema son básicos y, por tanto, aplicables al resto de las actividades de las direcciones funcionales que se explicarán en las siguientes unidades temáticas (dirección financiera, dirección de los recursos humanos, dirección de producción, y dirección comercial). A tal efecto nos interesarán, especialmente, las fases del proceso de dirección y el sistema de objetivos de la empresa.

Objetivos

- Conocer el alcance de la función directiva de la empresa
- Exponer las distintas fases genéricas del proceso de dirección de la empresa
- Explicar la relación existente entre el nivel jerárquico que ocupan las personas en la empresa y las actividades del proceso de dirección

- Analizar los distintos tipos de metas y objetivos utilizados en la gestión de empresas
- Justificar cómo se produce el despliegue de metas y objetivos en la empresa
- Constatar la importancia de recogida, estructuración y uso de la información en la toma de decisiones.

Conclusiones

- Es necesario definir los objetivos y las metas de la empresa y establecer las relaciones coherentes entre ellas.
- Las fases generales del proceso de dirección son planificación, organización, gestión y control.
- Existe una estrecha relación entre la posición jerárquica de los individuos de la organización y el carácter de la toma de decisiones.
- El subsistema de información requiere especial atención en la toma de decisiones.

Bibliografía

AGUIRRE SADABA, A. (1995): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide, Madrid.

AGUIRRE SADABA, A., A.M. CASTILLO y D. TOUS (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Pirámide, Madrid.

ANSOFF, H.I. y E.J. MAcDONELL (1998): *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley, México.

BRUNET, I. y A. VIDAL (2004): *Empresa y recursos organizativos*. Pirámide, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1996a): *Curso básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*. Pirámide, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1996b): *Dirección estratégica de la empresa*. Pirámide, Madrid.

- CABALLERO MIGUEZ, G. y A.B. FREIJEIRO (2005): *Dirección estratégica de la PYME: Fundamentos y teoría para el éxito empresarial*. Ideaspropias, Vigo.
- CHIAVENATO, I. (2006): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill, México.
- CUERVO, A. (Coord.) (2005): *Introducción a la administración de empresas*. Thomson-Civitas.
- DÍEZ DE CASTRO, E. (2001): *Administración y dirección*. McGraw-Hill, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN, J.L. eta MARTÍN, E. (1996): *Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide. Madrid.
- GIL ESTALLO, M.A.(2003): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC, Madrid.
- GONZÁLEZ, F.J. y J.D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madrid.
- GRANT, R.M. (2004): *Dirección estratégica*. Thomson-Civitas.
- IBORRA, M.; A. DASÍ, C. DOLZ y C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madrid.
- JOHNSON, G.S. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección estratégica*. Prentice-Hall, México.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1994): *Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill, México.
- NAVAS, E. y L.A. GUERRAS (2002): *Dirección estratégica de la empresa*. Civitas.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- ROJÍ FERRARI, S. (2000): *Introducción a la economía de la empresa*. Miletto, Madrid.

Tema 2: LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

2.1. Planteamiento general

2.2.- Factores condicionantes del planteamiento de objetivos empresariales

2.3. Clasificación y establecimiento de un sistema de objetivos

2.1. PLANTEAMIENTO GENERAL

Hasta hace poco e incluso todavía se piensa que el objetivo único y principal de las empresas es maximizar el beneficio. En este tema vamos a tratar de dejar claro que hoy en día las empresas no siguen un único objetivo, sino múltiples objetivos. Además, para alcanzarlos es necesario establecer un sistema de objetivos.

Por otra parte, no se va a pretender maximizar variables, sino obtener niveles satisfactorios de esas variables. Para maximizar variables es necesario conocer exactamente todas las variables (cuáles son, variables que les influyen, etc.) y eso no es posible en un entorno económico como el actual, que se caracteriza fundamentalmente por una gran incertidumbre.

Los objetivos primordiales serán distintos en función de la clase de empresa de que se trate, no teniendo por qué coincidir los objetivos que plantee una empresa privada con los de una pública o los de una pequeña empresa con los de una grande.

Así mismo, los objetivos de las empresas no coinciden ni en el espacio ni en el tiempo. Una empresa tiene distintos objetivos dependiendo del momento y dos empresas que funcionan en el mismo mercado pueden perseguir objetivos diferentes.

En definitiva, podemos decir que los objetivos empresariales dependen de factores tales como:

- Tipo de empresa
- Momento

- Dimensión del mercado
- Situación económica

2.2. FACTORES CONDICIONANTES DEL PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES.

2.2.1. Análisis DAFO

De forma previa al planteamiento de objetivos, es necesario considerar que éstos se verán condicionados por un conjunto de factores.

- 1.- La misión de la empresa, que será la razón de ser de la empresa.
- 2.- Situación de la empresa en el mercado: análisis del entorno.

Analizando el entorno, podremos saber las amenazas y oportunidades que tiene la empresa. Habrá que analizar la cuota de mercado, la competencia, los clientes, los proveedores, los productos sustitutivos, los competidores potenciales y actuales, la legislación, etc.

En función de ello establecemos unos objetivos u otros.

- 3.- Situación interna de la empresa en el sector: análisis interno de la empresa.
 - Naturaleza o clases de empresas (pequeña, grande, pública, privada) y características derivadas de ello.
 - Puntos fuertes y puntos débiles de la empresa (ventajas frente a la competencia, mejor imagen, etc.)

En definitiva se trata de realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) y a partir de ahí surgirán los objetivos.

La correcta realización de este análisis DAFO permitirá a la empresa plantear unos objetivos ajustados a la realidad de la misma. A partir de ahí deberán definirse tanto el fin, como los objetivos y los subobjetivos.

2.2.2. Fines, objetivos y subobjetivos

Estos tres conceptos se confunden frecuentemente:

Fin:

Podemos decir que el fin de la empresa es lo que la empresa como sistema o como unidad económica desea alcanzar a L/P

Se considera que el fin de la empresa es la supervivencia en el mercado en el que está operando

Pero también hay excepciones, ya que tal y como se ha mencionado anteriormente el tipo de empresa y el momento o tiempo que vive la empresa determinarán en última instancia qué es lo que busca la empresa a largo plazo.

La supervivencia es el fin porque resume “El buen hacer” de la empresa. De alguna manera implica que la empresa obtiene beneficios y rentabilidad suficiente para seguir funcionando.

Objetivos:

Son obligaciones que se impone la empresa y que son necesarias para su supervivencia, es decir, para cumplir su fin.

Constituye la expresión concreta de lo que el empresario desea para lograr los fines.

a) Elementos de los objetivos:

Para que el planteamiento de los objetivos sea lo más correcto posible es necesario que en su definición estén presentes los siguientes elementos:

- 1.- Atributo: Es la denominación del objetivo.
- 2.- Norma: Como medimos el objetivo. Es necesario para que no haya discrepancias en su medición.
- 3.-Umbral: Cuánto queremos conseguir como mínimo/máximo.
- 4.- Dimensión temporal: En cuanto tiempo debe conseguir la empresa ese objetivo.

Si definimos así el objetivo, va a ser posible realizar un control sobre el mismo: ver si se ha cumplido de forma rigurosa.

b) Objetivos generales:

A pesar de que, efectivamente, cada empresa definirá los objetivos que considere oportuno, podemos definir cuatro objetivos generales que de una forma u otra están implícitos en la mayor parte de los planteamientos de este tipo.

b.1) Crecimiento interno o externo

b.2) Autonomía financiera

b.3) Beneficio y rentabilidad

b.4) Seguridad

b.1) Crecimiento: interno o externo

Crecimiento Interno:

- Nuevas inversiones por parte de la nueva empresa: Se modifica la estructura de la empresa y se crea una capacidad productiva nueva, ya sea a través de crédito o a través de ampliaciones de capital.

- Crecimiento basado en productos y mercados tradicionales, alcanzando mayor cuota de mercado o en productos y mercado nuevos.

Crecimiento externo:

Es el que se logra mediante adquisición y control de empresas, mediante operaciones de fusión y absorción.

b.2) Autonomía financiera

Se refiere a la independencia o capacidad que tiene la empresa para tomar decisiones de inversión y financiación a largo plazo de acuerdo con sus objetivos.

$$\text{Ratio de autonomía financiera} = \text{Recursos propios} / \text{Activo total} = \text{RP} / \text{AT}$$

Si este ratio es bajo, indicará que la mayor parte del activo está financiado por recursos ajenos, con lo cual el poder de la empresa está muy limitado ya que los bancos y demás prestamistas van a ejercer una gran presión la empresa, no pudiendo ésta tomar decisiones libremente.

b.3) Rentabilidad

Es la remuneración de los capitales a disposición de la empresa. No se debe confundir beneficio alto con rentabilidad alta.

Es importante distinguir entre rentabilidad económica y financiera.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \text{ROI} = \frac{\text{B}^\circ \text{ Económico (antes de intereses)}}{\text{Capitales totales (ATNM)}} \times 100$$

Otra forma de obtener este ratio es teniendo en cuenta el margen y la rotación que existe en la empresa.

$$\text{ROI} = \frac{\text{B}^\circ}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{ATNM}} \Rightarrow \text{ROI} = \text{margen} \times \text{rotación}$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = \text{ROE} = \frac{\text{B}^\circ \text{ Neto (después de intereses)}}{\text{RP}} \times 100$$

b.4) Seguridad: Con este objetivo se trata de lograr la supervivencia de la empresa.

Subobjetivos

Es el subconjunto de objetivos parciales que permiten que se cumplan los objetivos, es decir, concreta los objetivos.

El paso de subobjetivo a objetivo se puede entender como una cadena de medios y fines, en el sentido de que lo que es objetivo para un nivel, se convierte en medio para el nivel superior, y así sucesivamente.

2.3 CLASIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE OBJETIVOS

2.3.1. Clasificación del sistema de objetivos

La dirección de la empresa se enfrentará con diversidad de objetivos que se desean lograr en el mismo intervalo de tiempo (por ejemplo seguridad, autonomía, crecimiento) con lo que deberá jerarquizarlos, compatibilizarlos, analizarlos y desglosarlos en diferentes subobjetivos con el fin de que se puedan llegar a conseguir de la forma más satisfactoria.

Actualmente los autores están de acuerdo en que existe un conjunto de objetivos a conseguir. Pero en lo que no está de acuerdo es en la forma de estructurar estos objetivos.

Según Ansoff, el sistema de objetivos estará formado por un objetivo prioritario (por ejemplo rentabilidad a L/P) y por debajo de él, un conjunto de subobjetivos.

Otros autores defienden que debe existir un sistema de objetivos generales con la misma importancia (rentabilidad, crecimiento, autonomía, seguridad) y por debajo de ellos un conjunto de subobjetivos.

Podemos establecer dos clasificaciones de los objetivos:

a) Según la forma en que se miden:

1.- Cuantitativos: se expresan numéricamente y pueden tener un umbral

2.- Semicuantitativos: No se expresan numéricamente pero implícitamente son cuantitativos.

3.- Cualitativos: No se pueden cuantificar

Los objetivos, no por poder cuantificarse son más importantes, aunque en la medida de lo posible, hemos de procurar cuantificarlos para poder comprobar si posteriormente se cumplen o no.

b) Según clasificación de Ansoff

1.- Objetivos económicos: Son aquellos que están directamente relacionados con el proceso de transformación de la empresa. Objetivos destinados a optimizar el proceso input-transformación-output (crecimiento, rentabilidad o beneficio).

2.- Objetivos sociales: No están relacionados de forma directa con dicho proceso (causas sociales, cuidado del medio ambiente...)

De todas maneras teniendo en cuenta cualquiera de las clasificaciones anteriores, los objetivos deben cumplir dos características:

- Ser realistas
- Ser alcanzables

Si no fuera así se convertirían en meras aspiraciones de la empresa. Un objetivo puede ser ambicioso, pero al mismo tiempo posible. Si no es posible, no es bueno ni para la empresa ni para los trabajadores.

Los objetivos deben abarcar a todas las áreas de la empresa y a todos los niveles de la organización.

2.3.2. Estructura y diseño de un sistema de objetivos

Como todas las partes de un sistema los objetivos se interrelacionan entre si y no se deben considerar aisladamente sino en conjunto, ya que juntos contribuirán a ese fin común, a esa finalidad de la empresa que de forma general hemos dicho que era la supervivencia.

Las interrelaciones pueden ser de tres tipos:

1.- **Positivas:** Los objetivos pueden ser compatibles entre si (la consecución de uno, implica o ayuda en la consecución del otro).

2.- **Negativas:** Los objetivos son incompatibles. La consecución de uno, implica la no consecución del otro.

3.- **Tipo neutro:** Los objetivos son independientes entre sí.

Por lo tanto para diseñar un sistema de objetivos deberemos:

- a) Establecer un orden de prioridades o jerarquía de objetivos.
- b) Determinar las compatibilidades e incompatibilidades entre objetivos.
- c) Dar coherencia al sistema. Debe estar bien estructurado.

a) Establecer un orden de prioridades

Lo ideal sería que la empresa pudiera conseguir todos sus objetivos a la vez, pero esto es una utopía.

Como los recursos de la empresa son limitados y además comunes para todos los objetivos, se establece la necesidad de crear una jerarquía de objetivos.

Pero la empresa no es un sistema cerrado, sino que es un sistema abierto que influye en el entorno que le rodea y que se ve afectado a su vez por ese entorno. Por ello periódicamente se deben revisar las prioridades.

Con el tiempo el orden de prioridades puede cambiar y no sólo porque cambien las circunstancias, sino también porque el tiempo hace que un objetivo se haya cumplido y en este caso ya no es prioritario.

b) Determinar compatibilidades e incompatibilidades

Nos interesa determinar incompatibilidades entre objetivos y buscar si fuera posible una forma de evitarlas. No hay reglas generales, sino que dependerá de la situación propia de cada empresa.

Vamos a ver cuatro casos de incompatibilidades:

b.1) Autonomía financiera – crecimiento:

El crecimiento de la empresa puede ser un crecimiento interno o externo.

Cuando el crecimiento es interno, la financiación puede proceder bien de los recursos propios, en cuyo caso no pierde autonomía financiera, o bien del endeudamiento, situación en la que la empresa perderá autonomía financiera, porque sus decisiones van a verse limitadas por acreedores, proveedores, prestamistas.

Si el crecimiento es externo, puede realizarse a través de fusiones o adquisiciones. En el primer caso la autonomía financiera no se verá afectada, pero en el caso de las absorciones dependerá de cómo se financie esta adquisición.

b.2) Crecimiento – Beneficios

Generalmente se piensa que a mayor crecimiento, mayor beneficio y viceversa, pero no siempre es así. Vamos a ver diferentes situaciones:

- Cuando el crecimiento se realiza para alcanzar la dimensión óptima de la empresa (aquella que permite obtener unos costes unitarios más bajos, al existir economías de escala), los objetivos de crecimientos y mayor beneficio son compatibles.
- Cuando una empresa está operando al límite de su capacidad productiva y decide crecer, la posible incompatibilidad varía con el horizonte temporal considerado:
 - A corto plazo el beneficio se reduce con el crecimiento, por tanto, resultan objetivos incompatibles.
 - A largo plazo con la utilización de las instalaciones, las tasas de beneficios superarán a las anteriores, por tanto, serán compatibles, salvo que cambien las condiciones de mercado.

b.3) Rentabilidad – Responsabilidad social

La empresa para atender a sus responsabilidades sociales incurre en más gastos que van a suponer una reducción de la rentabilidad, al menos a corto plazo, pero a largo plazo estos gastos pueden mejorar la imagen de esa empresa y la rentabilidad puede aumentar.

Además la empresa puede utilizar las tecnologías más avanzadas que permitan una mejor utilización de materias primas, el reciclaje y reutilización de factores, lo que puede suponer un ahorro de costes a la vez que cumplen un objetivo social.

b.4) Crecimiento – Seguridad

Puede ocurrir que como consecuencia de errores en la planificación de los objetivos de crecimiento pelagra la supervivencia de la empresa, sobre todo puede ocurrir a las empresas pequeñas.

c) Dar coherencia

Esto se consigue realizando un plan en el que se cuantifican las distintas variables. Este plan debe contener aspectos como:

- 1.- Previsiones de ventas
- 2.- Rentabilidad
- 3.- Tasa de crecimiento
- 4.- Seguridad
- 5.- Inversiones a realizar
- 6.- Financiación

Toda esa información se asociará a través de ecuaciones contables algebraicas, en un plan financiero.

La coherencia del sistema se obtiene después de la realización de sucesivas simulaciones a través de generalmente programas informáticos.

Tema 3: EL PROCESO DE DIRECCIÓN

- 3.1. Introducción
- 3.2. La planificación y el control
- 3.3. La organización
- 3.4. La dirección del comportamiento

3.1. EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN

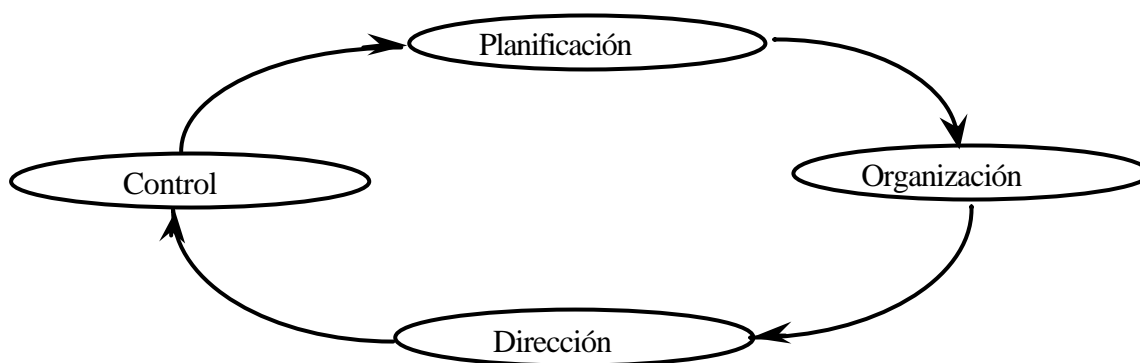
3.1.1. Concepto y función de dirección como proceso

El hecho de que exista un grupo organizado plantea inmediatamente la exigencia de una coordinación y control sobre dicho grupo que sirva para unificar los esfuerzos y orientarlos de la mejor forma para mantener unido y eficiente en todo momento el grupo. Estas son las causas principales que justifican la existencia de la función de dirección.

Podemos definir dirección como el proceso articulado de programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar el trabajo de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles en la empresa para alcanzar los objetivos de la organización.

La dirección es indispensable y permanece inalterable en su función y en sus elementos fundamentales cualquiera que sea el tipo, la dimensión, la naturaleza y la estructura de la organización en la que actúa.

En todos los casos, la dirección tiene la función de realizar los objetivos de la organización y se articula en las siguientes fases, tal y como se aprecia a continuación:

Figura 3.1: El proceso de Dirección

Fuente: Elaboración propia

Planificación: Planificar es decidir con antelación qué se desea conseguir, qué debe hacerse para lograrlo y cómo, dónde, quién y cuándo se hará . Es, por tanto, una actividad de reflexión previa a la acción.

Organización: Comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para las personas que integran la empresa. De esta forma, la dirección se asegura de que cada uno de los elementos que componen la empresa sepa perfectamente lo que debe hacer.

Dirección: Es la función que trata de influir en las personas de la organización para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. La función genérica de dirección se ejerce a través de las subfunciones de liderazgo, motivación y comunicación.

Control: Es la actividad de seguimiento, encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos prefijados por la empresa. El control se ejerce con

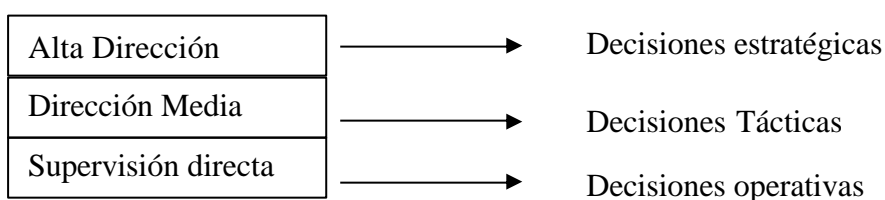
referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones, las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones.

Por tanto, todas estas fases están estrechamente ligadas entre sí.

3.1.2. Niveles de actuación en la dirección

Considerando el posible alcance de las decisiones, se pueden establecer tres categorías entre las mismas, categorías que incumbirán de distinta manera a los distintos niveles directivos.

Figura 3.2: Niveles en la toma de decisiones.



Fuente: AGUIRRE SÁDABA, A. (1992, pg.451)

Como puede apreciarse en el gráfico anterior, a los distintos niveles directivos corresponden distintas tomas de decisiones.

Nivel de Alta dirección: Propias de este nivel serán las decisiones estratégicas, decisiones que presentan gran trascendencia para la organización, a la que afectan de forma global. Son, por consiguiente, de gran alcance, tanto en lo referente a los recursos involucrados, como al horizonte temporal que abarcan. El directivo de este nivel tiene que hacer frente a problemas no estructurados, puesto que no se repiten o en caso de darse en más de una ocasión no lo hacen en condiciones similares. Por ello, estas decisiones requieren, por parte del directivo de unas grandes dosis de creatividad, imaginación, visión anticipada y sentido de la oportunidad y del riesgo.

Dirección intermedia: Los directivos encuadrados en este nivel jerárquico intermedio toman decisiones tácticas: decisiones de mediano alcance, tanto en tiempo como en recursos

comprometidos. Son relativamente frecuentes y repetidas, aunque con variaciones. Contemplan variables identificables, pero a veces no totalmente controlables. Se orientan a objetivos conocidos, mensurables, aunque no siempre conciliables entre sí, por lo que se presentan diversos cursos de acción posibles. Generalmente, la labor de estos directivos está encuadrada dentro de un departamento funcional, de tal manera que sus decisiones afectan a áreas específicas del negocio.

Nivel de supervisión directa: Las decisiones que se adoptan a este nivel son de inferior complejidad a las de los niveles anteriores. Estas decisiones operativas están caracterizadas por ser rutinarias, cotidianas, de corto alcance en tiempo y recursos, ya que se refieren a parcelas muy concretas y problemas muy específicos de la actividad normal de la organización. Este tipo de problemas, por su carácter estructurado, involucra un escaso número de variables en cada caso. Estas son perfectamente conocidas, controlables y están dirigidas a rentabilizar las operaciones corrientes bajo criterios de eficiencia.

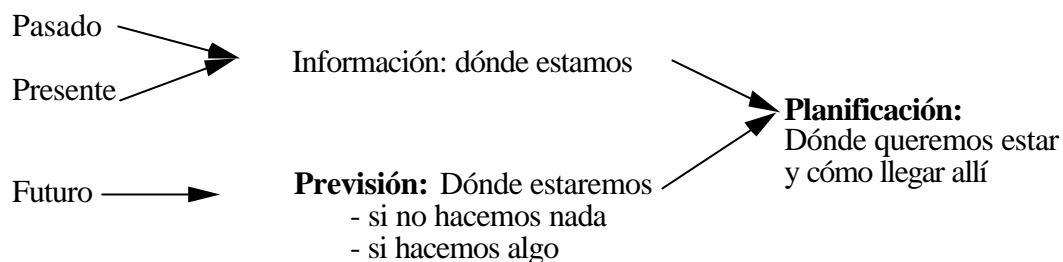
3.2. LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL

3.2.1 planificación

La planificación comprende el establecimiento de los objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Ésta es una función previa a todas las demás funciones de la dirección, sin la cual es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia.

En un proceso de planificación se ha de ver en qué situación se encuentra la empresa, analizando los hechos pasados y presentes, así como qué situación previsible va a tener la empresa, tanto si se emprenden o no las acciones oportunas.

Planificar es, por tanto, proyectar el futuro en el presente, partiendo del conocimiento del pasado.



La planificación intenta reducir la incertidumbre en las actividades de la empresa, estableciendo una serie de acciones para conseguir los objetivos. Además cada plan puede ser concebido para realizar acciones dentro de uno u otro ámbito de la empresa.

3.2.2. El control en la empresa

Se puede definir como todo sistema que permite revisar de manera adecuada y periódica, el conjunto de decisiones adoptadas por la empresa. Con el control, el proceso de planificación se completa, al asegurar que Este se corrija y mejore permanentemente.

Para llevar a cabo el control ser preciso:

1. Recoger información sobre los hechos reales.
2. Evaluación de los resultados. Cuando las diferencias son positivas respecto a lo previsto (lo real es mayor que lo previsto), se puede suponer que todo va bien o que los objetivos estaban malos formulamos. Si son negativas, hay que preguntarse por qué.
3. Finalmente, si es preciso, se tomaran medidas correctoras. No siempre serán necesarias ya que en ocasiones se deben a cuestiones fortuitas o a hechos poco frecuentes.

Una consideración muy importante al implantar un sistema de control es su coste. Así, el control será conveniente cuando la variación (positiva) de los resultados, como consecuencia de éste, sea mayor que su coste.

3.3. LA ORGANIZACIÓN

3.3.1. Conceptos y principios de organización

La palabra “organización” enuncia de varias maneras, aspectos relacionados con la empresa.

Así, cabe darle los siguientes significados:

- a) Organización como empresa: expresa la consideración de la empresa, como un conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin común.
- b) Organización como actividad: se refiere al conjunto de acciones que se desarrollan en la empresa con el objeto de ordenar sus elementos, estableciendo las relaciones y grados de dependencia e interacción necesarios, según las finalidades propuestas (nosotros nos referiremos a este significado).

Para organizar los elementos de la empresa hay que tener presentes los siguientes principios:

- a) Principios reguladores generales: son los principios de unidad de objetivo y eficiencia (hacer las cosas al menor coste posible).
- b) Principios que fijan la organización en su sentido vertical:

1. *La jerarquía*: Es el principio por el cual se determina la necesidad de crear distintos niveles ordenados, justificados por las diferencias de autoridad.
2. *La autoridad*: Es la capacidad de mandar a otros, con el objeto de alcanzar el propósito u objetivo planteado para el nivel jerárquico correspondiente.

Ambos principios deberán ser concretados sin olvidar que deberá alcanzarse una correspondencia entre la autoridad y la responsabilidad inherente a ésta. Es decir, no tendría sentido delegar autoridad de una forma, y responsabilidades de otra.

- c) Principios que fijan la organización en horizontal: *división del trabajo y especialización*. La división del trabajo supone el reparto de las tareas entre los miembros que componen la organización, buscando mayor eficiencia en la

producción. Como consecuencia inmediata, cada persona o unidad de gestión de la empresa, se especializa en una tarea concreta.

3.3.2. Etapas a seguir en el proceso de organización.

Las etapas que básicamente conlleva la implantación de la organización son:

1. Determinar qué actividades es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos (aquí estaría implícito el principio de división del trabajo).
2. Agrupar estas actividades o tareas en grupos de forma que las personas que las realicen conozcan perfectamente su labor (principio de especialización).
3. Asignar estos grupos de actividades a un administrador o responsable (principio de jerarquía).
4. Conferirle la autoridad necesaria para llevar a cabo su cometido (principio de autoridad).
5. Diseñar y procurar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura.

3.3.3 La estructura organizativa

Llevar a cabo los planes requiere la función de organización, que constituye la segunda fase del proceso de dirección. Así como la función de planificación genera un objetivo al que ha de dirigirse la empresa, la función de organización hace posible que estos planes se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema.

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades. La estructura organizativa, por tanto, es un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de recursos (humanos, materiales, económicos...) para la consecución de los objetivos.

Así, una empresa está bien organizada si cada persona sabe lo que tiene que hacer y si todas las partes encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema y conseguir sus objetivos. En una entidad bien organizada nadie es imprescindible.

La tendencia en las empresas bien estructuradas es a tener estructuras sencillas. Estas estructuras deben permitir la definición de los puestos de trabajo, describirlos y determinar la relación entre ellos. Las relaciones entre las distintas unidades organizativas se representan en los organigramas. Estos pueden representar una departamentalización territorial, funcional, por productos, por clientes.....

La departamentalización consiste en dividir el trabajo en grupos de personas llamadas unidades organizativas o departamentos. Este proceso de división se puede hacer atendiendo a varios criterios que dependen básicamente del modelo organizativo seguido y, en definitiva, de los principios de organización que se desea que prevalezcan en su estructura.

3.4. LA DIRECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO

Dirigir significa "hacer que los demás hagan lo que está planificado". Por eso, en esta parte hablaremos de la dirección del comportamiento.

La función de dirección consiste en guiar, liderar y motivar a los recursos humanos, tanto individualmente como en grupo para lograr los objetivos. Por ello, para realizar esta función son necesarios el liderazgo, la motivación y la comunicación.

3.4.1. El liderazgo

El liderazgo consiste en la capacidad para dirigir el comportamiento de los demás.

El tema del liderazgo ha sido muy estudiado por una razón fundamental y de orden práctico: si se conoce la naturaleza de liderazgo, se podrán escoger o seleccionar mejor dirigentes eficaces y, de la misma forma, se podrá aprender a mejorar la eficiencia personal y empresarial de los que ya son dirigentes.

Hay diversidad de opiniones sobre las razones que hacen que una persona sea líder. Así, hay teorías que dicen que su capacidad de liderazgo puede provenir de:

- Las características del dirigente, es decir, de la propia personalidad del líder: "teoría del gran hombre"
- La de las conductas del mismo. En estas investigaciones se pretende descubrir cuáles son los comportamientos de los líderes eficaces. Según este enfoque, esas conductas podrían ser aprendidas por otras personas que deseen ser líderes.
- La del enfoque contingencial o situacional. Al igual que el enfoque conductista, considera que las conductas de liderazgo pueden ser aprendidas, pero consideran asimismo, que deberán modificarse en función de que la situación que rodea al líder varíe.

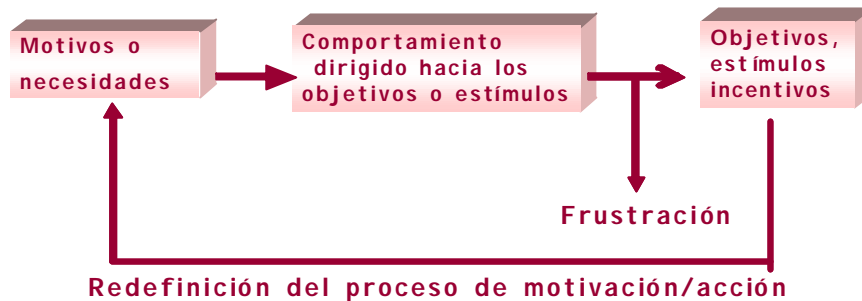
Dentro de las investigaciones sobre el comportamiento de los líderes, un aspecto en el que se ha profundizado ampliamente es en el de los estilos de dirección y los logros a los que conduce cada uno de ellos.

3.4.2. La motivación

La motivación es la función directiva destinada a conducir el comportamiento de los empleados hacia los intereses de la organización. Por tanto, para motivar es preciso conocer las motivaciones que inducen a las personas a actuar y así lograr que la satisfacción de las mismas se produzca en la medida que se logran los objetivos de la empresa. Es decir, lograr que los trabajadores contribuyan con interés y ganas y que satisfagan sus propios intereses individuales a la vez que satisfacen los de la empresa.

Para que un directivo lleve a cabo correctamente su tarea, es preciso que comprenda qué es lo que mueve a las personas a actuar de una determinada manera. El estudio de la motivación pretende comprender las razones de actuación de la naturaleza humana.

La cadena o proceso motivacional representa una reacción que lleva a relacionar las necesidades percibidas con la satisfacción de las mismas, tal y como muestra la siguiente figura:

Figura 3.3.: El ciclo motivacional

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, para motivar en la empresa hay que tener presente:

- 1) Cuáles son las necesidades no cubiertas más importantes para sus partícipes.
- 2) Qué incentivos o estímulos pueden servir para tratar de satisfacer dichas necesidades.
- 3) Comunicar claramente al trabajador o trabajadora los incentivos que puede lograr si modifica su comportamiento.
- 4) Facilitar los medios necesarios para que el personal vea factible que, mediante la modificación de su comportamiento (nivel de esfuerzo) puede alcanzar los objetivos deseados (formación, incentivos, promoción...).
- 5) Ser justo y equitativo a la hora de ofrecer y conceder incentivos.

3.4.3 La comunicación

Se entiende por comunicación, la transferencia de información de un emisor a un receptor de forma que éste la comprenda. En efecto, si hemos definido la dirección del comportamiento como “hacer que los demás hagan” para ello, han de saber lo que deben hacer.

El éxito de la dirección de la empresa dependerá de la capacidad que tenga para comprender y hacerse comprender ya que, así como para decidir es necesario la información que suministran los subordinados, para realizar las tareas, los superiores deberán facilitar a los subordinados un flujo de informaciones comprensibles. Lo que supone que debe existir la posibilidad de desarrollar una retroalimentación o *feed-back* por parte de los receptores.

La comunicación también relaciona a la empresa con el mundo exterior y es uno de los cauces de interacción del sistema abierto con el entorno.

Sobre todos los temas referidos a organización se profundizará en cursos académicos sucesivos, en concreto en la asignatura “Economía de empresa: Organización”.

Tema 4: EL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN

- 4.1. La información
- 4.2. El subsistema de información
- 4.3. Clases de información en la empresa
- 4.4. Funcionamiento y elementos del subsistema de información
- 4.5. Configuración de un sistema de información

4.1. LA INFORMACIÓN

La información es un conjunto de datos estructurados y ordenados de acuerdo con las necesidades del usuario. En el caso de una empresa, esta información va a servir para poder tomar decisiones que posibiliten actuar de una determinada forma.

Es importante distinguir entre el término información y el de comunicación: la diferencia radica en que el segundo permite una retroalimentación, lo que posibilita ajustar el mensaje. Si en la empresa no se permite esta retroalimentación, no hay comunicación sino sólo información, o lo que es lo mismo, flujo dirigido de datos.

4.2. EL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN

El subsistema de información es el conjunto integrado de personas y equipos que tiene por objetivo proveer a una organización de la información necesaria para apoyar las operaciones, la dirección y, en general, la toma de decisiones.

Dentro del sistema empresarial, existen distintos subsistemas: el de operaciones, el financiero, el comercial, el directivo, el de RR.HH. y, finalmente, el subsistema de información. Este es el verdadero tejido nervioso que relaciona las distintas áreas empresariales entre sí y con el entorno, posibilitando la gestión empresarial.

Para llevar a cabo la gestión en los distintos subsistemas así como para desarrollar el conjunto de sus funciones, se necesita disponer de la información adecuada en el momento oportuno.

4.3. CLASES DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA

La información puede llegar a la empresa, o partir de la misma.

- Los datos provenientes del interior de la empresa son precisos para que la empresa pueda desempeñar su actividad; es decir, para que los miembros conozcan los datos necesarios para poder tomar decisiones, ejecutar las acciones, lograr la coordinación necesaria entre los diferentes elementos y, entre todos, lograr los objetivos fijados.
- Los datos provenientes del exterior proceden del entorno en que está inmersa la empresa. Aquí se incluiría la información proveniente de clientes, proveedores, organismos públicos...

Al mismo tiempo, la empresa envía información al entorno, tanto a su entorno particular (proveedores, clientes, sindicatos...) como al entorno general (hacienda, medios de comunicación...). Dentro de esta información se puede distinguir la información económica y social:

- La información económica es la que se presenta entre otros documentos, en las cuentas anuales. Esta información interesa a los directivos, empleados, accionistas, proveedores, clientes, competidores, etc....

Aunque la información financiera cumple una función social en cuanto a que transmite una imagen fiel de la empresa; para la teoría social, la empresa debe dar mayor información sobre cuál es su grado de colaboración con la sociedad en su conjunto. Esta información se transmite en el balance o informe social.

- El balance social es un estado de la situación que la empresa ha alcanzado directa o indirectamente en su compromiso social y en sus relaciones con los diferentes agentes sociales. La información que contiene suele ser básicamente cuantitativa.

4.4. FUNCIONAMIENTO Y ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN

El funcionamiento del subsistema de información se podría resumir en:

- Recogida de datos internos y externos.
- Registro y almacenamiento de los mismos.
- Recuperación de los datos almacenados.
- Procesamiento o transformación de dichos datos en función de las necesidades.
- Transmisión de los flujos de información hacia el seno de la empresa y hacia el exterior.
- Presentación de la información requerida.

El subsistema de información consta de los siguientes elementos:

- a) La información: conjunto de datos estructurados de acuerdo con los mensajes a comunicar.
- b) Los usuarios o receptores de la información, es decir, los miembros de la organización y los agentes económico-sociales relacionados con ella.
- c) Los elementos soporte: Procesos de tratamiento de la información (medios informáticos y otros), sistemas de análisis de datos (programas informáticos) y soportes de información (documentos, cintas de vídeo, pantallas de ordenador a través, por ejemplo, del correo electrónico...). A todo esto, se le denomina equipamiento o tecnología de la información.

El desarrollo de la informática ha supuesto una notable mejora en la gestión, pues ha permitido realizar las fases anteriormente expuestas para una enorme cantidad de datos a una velocidad y con una precisión impensables antes de la aparición del ordenador. Pero no hemos de olvidar que los ordenadores son sólo una parte y que para que puedan llevar a cabo su labor, son imprescindibles los otros dos elementos antes mencionados: la información propiamente dicha y los usuarios de la misma.

4.5. CONFIGURACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Hay confusión entre los sistemas de información y los ordenadores: un ordenador es un instrumento de trabajo de un sistema de información, por lo que, para un sistema de información, además del ordenador, es necesario disponer de programas, datos, comunicaciones. Como hoy en día, los sistemas de información están siempre centrados en las tecnologías de la información y, por supuesto en el ordenador, a menudo se habla indistintamente de uno y otro.

La empresa actualmente necesita tener más y mejores tecnologías de la información. Esto es así porque desea integrar a sus clientes y proveedores en la cadena de valor y además, porque se siente presionada por la capacidad de diferenciación e innovación de la competencia. Esta necesidad de mayores tecnologías de la información ha supuesto que la empresa haya integrado los sistemas de información en el negocio y los haya incorporado a todos los niveles de la pirámide de decisiones.

Así, a nivel estratégico, la empresa deberá tomar decisiones innovadoras, no rutinarias y no estructuradas por lo que necesitará información externa y futura. A nivel operativo, las decisiones a tomar serán repetitivas, rutinarias y estructuradas, por lo que precisará información interna e histórica.

A continuación, veremos algunos aspectos necesarios para definir un sistema de información.

1. Definir los diferentes subsistemas organizativos
2. Definir las necesidades de información de cada subsistema o proceso.
3. Asignación de recursos y responsables.
4. Procesamiento de la información.
5. Transmisión de los flujos de información (hacer pedidos, pagos, informes estadísticos, elaboración de las cuentas, circulares...)
6. Presentación de la información.

PARTE III: SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Introducción

El subsistema de recursos humanos presenta características diferenciadoras del resto de los subsistemas a causa de la naturaleza de sus componentes, es decir, tratamos con personas que tienen sus propios intereses y cierto nivel de poder, no con activos materiales.

Existe una función de gestión de recursos humanos la cual tiene asignadas ciertas tareas que analizaremos individualmente.

Objetivos

- Diferenciar la gestión de recursos humanos con respecto a la gestión de recursos inanimados.
- Diferenciar el subsistema de recursos humanos de la función de recursos humanos.
- Constatar los distintos tipos de relaciones organizacionales que se producen en la empresa.
- Conocer las actividades principales a desarrollar por la dirección de RRHH.

Conclusiones

- El subsistema de recursos humanos está formado por el conjunto de individuos que componen una organización mientras que en la función de recursos humanos sólo participan los encargados de la gestión de los recursos humanos.
- En la gestión de los RRHH entran factores como la motivación o la comunicación, especialmente importantes dentro de este subsistema
- La dirección de RRHH se encarga de la planificación de estos recursos, de sus posibilidades de promoción, de su reclutamiento y selección externa, de la gestión de los salarios, de la formación del personal y de la evaluación del trabajo que desempeñan.

Bibliografía

ALBIZU, E. y LANDETA, J. (2001): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Pirámide, Madrid.

ARIZA, J.A.; MORALES, A.C. y MORALES, E. (2004): *Dirección y administración integrada de personas*. McGraw-Hill, Madrid.

CHIAVENATO, I. (2000): *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill, México.

DELGADO, M.I., GÓMEZ, L., ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E. (2006): *Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Pearson, Madrid.

DOLAN, S.L.; VALLE, R.; JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos*. McGraw Hill, Madrid.

GARCÍA-TENORIO, J. y R. SABATER (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson, Madrid.

GÓMEZ-MEJÍA, R.; D. BALKIN y R. CARDY (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall, Madrid.

GONZÁLEZ, F.J. y J.D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madrid.

HERRERA, J. (2001): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque de administración de empresas*. ACDE, Valencia.

IBORRA, M.; A. DASÍ, C. DOLZ eta C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madrid.

LEAL, A. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*. Pirámide, Madrid.

MARR, R. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997): *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Díaz Santos, Madrid.

PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

VALLE, R. (2003): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Prentice-Hall, Madrid.

TEMA 5: LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 5.1. Los recursos humanos en la empresa
- 5.2. El subsistema de recursos humanos
- 5.3. El departamento de recursos humanos y su actividad en la empresa
- 5.4. Actividades principales de la dirección de recursos humanos

5.1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Toda empresa, para el desarrollo de su actividad necesita una serie de recursos. Junto a las materias físicas, el dinero y la tecnología, la empresa necesita personas; personas tanto para realizar la labor directiva, como para el nivel operacional.

Los recursos humanos (término que ha alcanzado una gran aceptación porque expresa la creencia de muchas empresas de que los trabajadores son un recurso valioso a veces irremplazable) tienen unas características especiales, distintas a las de los demás recursos de la empresa: suponen un coste elevado, tienen intereses y objetivos propios, tienen influencia y poder (sindicatos) y pueden ser el motor impulsor de la empresa, su principal activo y elemento competitivo diferenciador.

Todas estas peculiaridades hacen que se tenga que poner una atención especial a la hora de gestionar el personal en la organización. Es necesario buscar un equilibrio de intereses para así lograr los objetivos de la empresa (eficiencia económica) y que los participantes logren también sus objetivos (eficiencia social).

5.2. EL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Este subsistema está formado por el conjunto de individuos que componen una organización. Trata, por una parte, de obtener los recursos humanos que necesita la empresa, tanto en términos de cantidad como de calidad y, por otra, de incidir en la conducta de las

personas orientándola hacia la consecución de los objetivos generales de la firma (motivación).

Se trata de un amplio subsistema que se extiende a toda la organización. La función que cumple este subsistema es la función de personal.

El objetivo de la función de personal es el de surtir a la organización de trabajadores suficientes y eficientes, en el/los momento/s necesarios y con criterios de economicidad.

Así, trata de obtener recursos humanos suficientes y capaces para las necesidades de la organización en busca de la eficiencia económica (productividad y economicidad laboral). Con ese objetivo tratará de atraer al posible equipo de trabajo adecuado, desarrollándolo, evaluándolo y manteniéndolo.

Además, para que esos recursos humanos –capaces- den el máximo a la empresa en su trabajo, deben sentirse motivados y felices, en colaboración con el grupo e identificados con la empresa. Estas funciones también corresponden a la función de personal. Es decir, se trata de conseguir un nivel suficiente en eficiencia social (en el cumplimiento de las necesidades e intereses de los trabajadores).

Más concretamente, son tareas de la función de personal las siguientes:

- * Planificación de las necesidades de Recursos Humanos.
- * Promoción.
- * Reclutamiento y selección de personal.
- * Formación y capacitación profesional del personal.
- * Evaluación del trabajo.
- * Remuneración del personal, seguridad social y otros beneficios como planes de pensiones...

Por tanto, debe quedar claro que la función de recursos humanos y todas sus técnicas de gestión no están centralizadas en un único departamento, sino que se hallan dispersas por toda la organización. Esto es todavía más evidente en la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas que ni tan siquiera cuentan con un departamento específico de recursos

humanos y donde las actividades inherentes a esta función son llevadas a cabo en distinto grado por diferentes cargos de la empresa.

5.3. El departamento de RR.HH. y su actividad en la empresa

En las empresas que tienen una dimensión suficiente, la dirección general delega las tareas relacionadas con el personal a un departamento o sección específica: el departamento de personal o de RR.HH.

El departamento de RR.HH. contribuye a la realización de la función de personal en la organización, extendiendo a toda ella su influencia y conocimientos especializados mediante dos tipos de relaciones organizativas:

- Relación STAFF o de asesoramiento a los directivos de otros departamentos con personal a su cargo. Esta relación sólo asesora, no implica una atención obligada y forzosa de las sugerencias que se les realicen sobre el personal.
- Relación FUNCIONAL, que consiste en que el departamento de RR.HH. hace aplicar con carácter obligatorio en toda la organización las directrices emanadas de la Dirección general, como los topes retributivos, política de formación y criterios de promoción hasta unos límites preestablecidos. De esta forma, se aseguran de que los recursos humanos de toda la empresa sean gestionados de forma similar, independientemente del departamento y jefe directo del que dependan.

La dirección general puede delegar en el departamento de RR.HH. la implantación de las políticas de personal, es decir, el componente técnico y administrativo, pero en cualquier caso corresponderá a la Dirección general la elaboración de las líneas generales de actuación acordes con los objetivos y actuaciones de la empresa.

5.4. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.

Siguiendo las pautas marcadas por la Dirección general, a continuación nos detendremos en las actividades más relevantes de la función de personal en cuanto a la gestión.

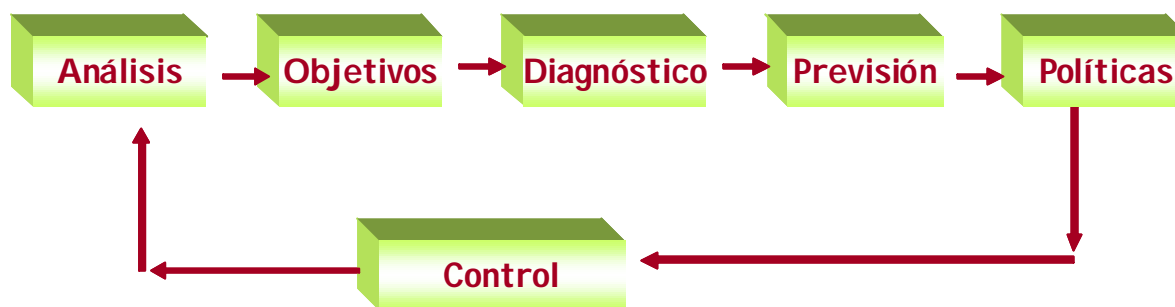
5.4.1. Planificación de los recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos consiste en desarrollar una estrategia completa que permita a la organización cubrir sus futuras necesidades de estos recursos (en condiciones de economicidad). Es, por tanto, el proceso por el cual la dirección se asegura de que tendrá el número correcto de personas, con las capacidades apropiadas, en el lugar adecuado y en el momento preciso.

Las fases del proceso de planificación son las siguientes:

- 1) Análisis de la situación actual de los recursos humanos de la empresa.
- 2) Fijación de los objetivos de personal presentes y futuros derivados de los objetivos y estrategias generales.
- 3) Comparar la situación real con la situación deseada, es decir, hacer un diagnóstico de la situación actual.
- 4) Prever cuál va a ser la evolución natural de los recursos humanos, por ejemplo las altas y bajas previsibles (por enfermedad, jubilaciones...).
- 5) Previsión de las necesidades de recursos humanos, contrastando la evolución natural con los objetivos futuros.
- 6) Políticas y planes de personal. Preparar el proceso de decisiones y acciones que nos permiten alcanzar el futuro deseado.
- 7) Control de resultados.

Gráficamente este proceso de planificación de Recursos Humanos sería el siguiente:

Figura 5.1: La planificación de los Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Reclutamiento y selección externa

El proceso de reclutamiento y selección tiene como objetivo buscar y encontrar en el mercado de trabajo a aquella persona interesada en el puesto de trabajo ofertado que mejor se adapte a los requisitos de ese puesto, al grupo de trabajo con el que va a tener que cooperar, a la propia empresa (forma de ser y trabajar de la misma) y a los objetivos y estrategias que en cada momento se desean cumplir.

La búsqueda y selección de candidatos ha de sistematizarse mediante un proceso que racionalice todas las acciones que hay que llevar a cabo hasta que la persona buscada ingrese en la empresa. Los procesos variarán de una empresa a otra en función de que la misma realiza todas las acciones o encarga alguna a gabinetes especializados. Un proceso complejo distingue las diferentes etapas que a continuación se presentan:

- Fase de análisis de necesidades: se describen las funciones (profesiograma), específica y justifica el personal necesario.
- Fase de reclutamiento: se eligen las fuentes y preseleccionan las ofertas.
- Fase de selección: entrevistas, pruebas, exámenes y toma de decisión.
- Fase final: contratación, acogida, período de prueba, integración y aceptación.

- Control de los resultados.

5.4.3. La promoción o reclutamiento interno

La mayor parte de las empresas, siguen la política de reclutar en el interior en lugar de ir fuera. Así, la promoción consiste en cubrir las necesidades organizativas previstas mediante el cambio del puesto de trabajo o la modificación de las funciones que desarrolle un individuo perteneciente a la empresa que implique el paso a un nivel superior (es similar a un ascenso). Si es a un nivel inferior es un descenso, y si se mantiene en un nivel similar, es un traslado.

La promoción persigue dos objetivos fundamentales:

- a) Satisfacer algunas de las necesidades más importantes del personal (seguridad en el trabajo, status, logros, etc.) con el fin de aumentar su motivación y lograr una mayor eficiencia social de la empresa.
- b) Facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa gracias a la colocación de personas idóneas y competentes en las distintas funciones de la empresa.

Para que la promoción cumpla estos dos objetivos tiene que cumplir unos requisitos:

- * Que existan condiciones organizativas de promoción o posibilidades profesionales para ello (que la organización sea apta para la promoción).
- * Que existan dentro de la organización personas con el potencial necesario y que, además, la organización lo sepa.
- * Que estas personas quie ran ser promocionadas.
- * Que se realice una formación y preparación adecuada para esa futura promoción.
- * Que exista voluntad de promoción, es decir, que haya una política de promoción y/o un interés concreto en realizarla en base a los objetivos y estrategias de la empresa.

Si no se dan estas condiciones es conveniente acudir al exterior para encontrar a la persona idónea.

5.4.4. Formación

La formación en la empresa comprende la toma de medidas tendentes a la adquisición de conocimientos y capacidades y a la adecuación del comportamiento de los trabajadores de forma que sean capaces de satisfacer los objetivos de la organización y los suyos propios.

La velocidad con que evoluciona el entorno exige a la empresa una constante modificación de las funciones y de los contenidos de los puestos de trabajo para poder seguir siendo competitiva. Esto hace que la formación continuada sea una actividad empresarial cada vez más importante en la medida en que contribuye a adecuar la plantilla laboral a las necesidades organizativas de cada momento.

Independientemente de la preparación y experiencia del personal empleado, casi siempre es necesaria cierta formación. Las necesidades de formación se identifican comparando el perfil actual de nuestros empleados con el perfil ideal que estos debieran tener para responder a sus labores actuales y futuras. La diferencia existente será la que marque las necesidades de formación existentes en la empresa.

Hay dos tipos de programas de formación:

- a) La formación en el puesto de trabajo. El nuevo trabajador aprende las tareas de su puesto de trabajo llevándolas a cabo bajo la orientación de otra persona con experiencia. Este tipo de formación se emplea en trabajos relativamente sencillos y se aprende con la práctica.
- b) La formación fuera del puesto de trabajo: evita la presión derivada de estar al mismo tiempo haciendo un trabajo y aprendiendo a hacerlo.

5.4.5. Administración de las retribuciones

Las remuneraciones se encuentran limitadas por disposiciones legales y por convenios sociales. El sueldo es la principal compensación que los trabajadores y trabajadoras perciben por su trabajo y, evidentemente, tratan, a través de sus representantes, de que sean lo más elevados posible.

Estas remuneraciones deben basarse en un cuidadoso estudio de valoración de los puestos de trabajo. Dicha valoración es un procedimiento para determinar los niveles de remuneración de los puestos en función, entre otros, de los siguientes factores:

- * Capacitación para desempeñar el puesto: educación, experiencia, características físicas precisas.
- * Disponibilidad de personas cualificadas.
- * Nivel de autoridad y responsabilidad que corresponda al puesto.
- * Grado de contribución del puesto a los objetivos de la empresa.
- * Sueldo de otras personas en puestos semejantes.
- * Riesgo del puesto de trabajo, horarios.

Teniendo en cuenta estos factores se fija una escala salarial en la que figuran la relación de puestos y la remuneración que corresponde a cada uno. La retribución total de un empleado tendrá fundamentalmente los siguientes componentes:

- Salario base: mínimo a pagar al empleado por su presencia en el lugar de trabajo y un rendimiento normal.
- Incentivos, premios, pluses y bonificaciones: como suplemento salarial para compensar su mayor esfuerzo.
- Beneficios marginales: servicios y prestaciones varias (coche de empresa, plan de pensiones, seguro de vida, créditos sin interés, "stock options"...
- Cargas sociales: pagos a realizar por enfermedad, accidente, invalidez, desempleo...

La remuneración está estrechamente relacionada con, al menos, algunos de los siguientes factores:

- * La cantidad de trabajo realizado
- * El tiempo dedicado
- * Los incentivos con los que se pretende que los trabajadores y trabajadoras tengan la mayor productividad y rendimientos posibles.

5.4.6. La evaluación del trabajo

La evaluación del trabajo consiste en definir un nivel aceptable de rendimiento en el trabajo, valorar el rendimiento de la persona trabajadora y efectuar la comparación entre ambos para tomar decisiones sobre formación, remuneración, promoción, cambio de puesto de trabajo o despido.

La evaluación tiene tres objetivos principales:

- Informar al trabajador sobre sus puntos fuertes y débiles (con el fin de que conozca las cuestiones en las que debe mejorar).
- Informar a la dirección para que ésta tome las medidas oportunas.
- Motivar al trabajador ya que, en la evaluación se determina quiénes merecen una remuneración mayor y una promoción.

Normalmente se evalúan los resultados, medidos en términos de calidad del trabajo, cantidad y conocimiento del puesto de trabajo.

PARTE IV: EL SUBSISTEMA COMERCIAL

Introducción

A diario, los consumidores adquieren bienes y servicios para cubrir sus necesidades, reales o psicológicas, y obtienen satisfacción con el uso y consumo de los mismos. En líneas generales, la función comercial es la encargada de llevar a cabo la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Esta forma de intercambio ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, lo que ha dado lugar a distintas formas de entender su gestión.

Este proceso de intercambio, se puede desarrollar bajo diferentes puntos de vista o diferentes filosofías de gestión. El que más se adecua a la situación actual de la empresa es el denominado enfoque marketing.

El marketing se puede entender desde una doble óptica: como filosofía y como función. Como filosofía, trata de que el intercambio entre empresa y consumidor se desarrolle siguiendo un principio básico, el cual es obtener la satisfacción del cliente y para ello es imprescindible que la empresa conozca las necesidades de los mismos. Como función, el marketing desarrolla un conjunto de actividades, entre las que se encuentran la investigación de mercados, la política de producto, la de precio, la de distribución y la de comunicación, para hacer realidad la filosofía marketing.

Por lo tanto, se trata de que el proceso de intercambio entre empresa y consumidor (función comercial) se desarrolle teniendo en cuenta las necesidades del cliente (el marketing como filosofía), para lo cual se desarrollan una serie de actividades (el marketing como función) como son, la investigación de mercados, definición de la política de producto, determinación de la política de precio, etc.

Objetivos

- Constatación de la existencia de distintos enfoques en la relación de intercambio entre empresa y entorno, y la especial importancia del enfoque marketing en la empresa actual.

- Comprensión de que el marketing es un concepto más amplio que las meras funciones operacionales del área comercial.
- Estudiar de forma general las variables que forman parte del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) y su interrelación para conseguir un funcionamiento de la actividad comercial como unidad
- Comprobar la importancia de la coordinación de la función comercial con el resto de las funciones de la empresa para que sus objetivos resulten coherentes.

Conclusiones

- La tendencia de las empresas actuales es estudiar las necesidades del cliente como paso previo a la concepción del producto a comercializar.
- El marketing no se limita a las actividades concretas desarrolladas mediante el marketing-mix (marketing como función), sino que también abarca la forma de concebir la gestión de la empresa con respecto a la relación con el cliente (marketing como filosofía).
- El marketing-mix o el conjunto de instrumentos básicos que ha de combinar adecuadamente la función comercial con el fin de conseguir los objetivos previstos, se resume en 4 variables controlables: producto, precio, distribución y comunicación.
- Cada una de estas políticas o instrumentos debe ser establecida de una forma coordinada entre ellas con el fin de ofrecer al consumidor una imagen única de la empresa. Además de esto es imprescindible que la política comercial sea determinada siguiendo la política general de la empresa, es decir, de una forma coordinada y coherente con las estrategias fijadas para el resto de funciones que se desarrollan en la empresa (de producción, financiera, Recursos Humanos, etc).
- Otra de las herramientas principales de la función comercial es la investigación del mercado, y, en consecuencia, conocer qué posibles segmentos diferenciados le configuran, como medio de tener información que facilite determinar prioridades.

Bibliografía

- AGUIRRE, M. (Coord.) (2000): *Marketing en Sectores Específicos* Ed. Pirámide. Madrid
- DÍEZ DE CASTRO, E. (2002): *Marketing: investigación comercial*. Pirámide, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; E. MARTIN ARMARIO eta M.J. SÁNCHEZ FRANCO (2002): *Comunicaciones de marketing*. Pirámide, Madrid.
- ESTEBAN TALAYA, A. (2006): *Principios de marketing*. ESIC, Madrid.
- GONZÁLEZ, F.J. y J.D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madrid.
- IBORRA, M.; A. DASÍ, C. DOLZ y C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madrid.
- KOTLER, P. (2005): *Preguntas más frecuentes sobre marketing*. Granica, Bartzelona.
- KOTLER, P. (2006): *Dirección de marketing*. Pearson Educación, Madrid.
- KOTLER, P. y G. ARMSTRONG (2003): *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación, México.
- LAMBIN, J.J. (2003), *Marketing estratégico*. ESIC, Madrid.
- LEVITT, T. (1997): “La miopía del marketing”. *Harvard Deusto Business Review*, vol. 8, pp. 3-13.
- LÓPEZ DE GUEREÑO ZARRAGA, ARITZA (COORDINADOR) y otros: *Introducción a la gestión de empresas*. Capítulo 6 “La función comercial” Ed. Servicio de Publicaciones de la U.P.V. Bilbao, 2000.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ariel, Bartzelona.
- MIQUEL, S.; A. MOLLÁ y E. BIGNÉ (1996): *Introducción al marketing*. McGraw-Hill, Madrid.
- SANTESMASES, M. (2004): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide, Madrid.
- ZIKMUND, W.G. (2003): *Fundamentos de investigación de mercados*. Thomson, Madrid.

Tema 6: EL SUBSISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA

- 6.1. Orientaciones de las empresas hacia el mercado
- 6.2 .Marketing: Filosofía y actividad
- 6.3 El sistema de información comercial y la investigación comercial
- 6.4 El producto
- 6.5 El precio
- 6.6 La política de distribución
- 6.7 La política de comunicación

6.1. ORIENTACIONES DE LAS EMPRESAS HACIA EL MERCADO

La función comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Esta relación de intercambio no ha sido siempre contemplada por la empresa de igual modo. Diferentes formas de concebir la gestión empresarial y especialmente la actividad comercial, han ido sucediéndose a lo largo de los diferentes momentos históricos o de las diferentes situaciones de mercado, determinadas principalmente por el nivel de competencia existente y la relación entre la oferta y la demanda.

Como consecuencia de ello, las actividades ejercidas por la función comercial han ido evolucionando para adaptarse a las nuevas formas de gestión empresarial y para ejecutar esta relación mercado-empresa

6.1.1. Orientación a la producción

Es aquella forma de gestión que se produce en momentos en los que la demanda supera la oferta y la competencia es mínima. En tales circunstancias, la mayor preocupación de la empresa viene dada por aumentar su productividad ya que todo lo que se produce se vende. La actividad comercial comienza después de la fabricación y fijación del precio y engloba una serie de tareas relacionadas con la organización de la salida de los productos fabricados (tramitación de pedidos, facturación, expediciones y todo lo referente a la

asignación de tareas a la fuerza de ventas así como su posterior control).

6.1.2. Orientación al producto

A medida que se incrementa la competencia y hay un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda, un buen número de empresas se guía por el enfoque producto. El enfoque producto sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados. Los directivos de las empresas con enfoque producto centrarán sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo.

La empresa pone su énfasis en el producto en sí, de forma que si el producto es bueno se venderá por sí solo. Esto puede conducir a lo que Kotler define como “miopía de marketing”, es decir, una orientación al producto en lugar de a las necesidades del cliente. Con frecuencia, la dirección se enamora del producto y pierde perspectiva del mercado.

En las empresas que adoptan esta orientación, al ser mayor el esfuerzo necesario para dar salida a lo producido, las tareas de comunicación comienzan a adquirir cierta importancia (publicidad, promociones puntuales,...).

6.1.3. Orientación a la venta

En momentos históricos o situaciones económicas en que la oferta es superior a la demanda, se produce una situación competitiva intensa y la calidad no basta por sí sola para que el producto sea demandado. Esta sobre-oferta lleva a un mayor protagonismo de la función comercial en la empresa, función encargada de dar salida a la producción.

El enfoque ventas mantiene que si a los consumidores no se les empuja, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por lo tanto, la organización debe llevar a cabo políticas agresivas de venta y comunicación.

Si bien la actividad comercial adquiere mayor relevancia que en las orientaciones anteriores, no se puede hablar todavía de una filosofía de marketing. El departamento comercial no asume todavía labores relacionadas con la concepción del producto o la fijación del precio del mismo. Todas las labores de este departamento, (publicidad, promociones y,

como novedad, la investigación de mercados), van orientadas a la consecución de una mayor cifra de ventas en el corto plazo, siendo comunes las ventas bajo presión y una política de comunicación agresiva.

6.1.4. Orientación al cliente, al mercado o al marketing

El enfoque marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

El esfuerzo empresarial, al contrario que en el caso anterior, se basará en producir lo que el mercado demande y para ello tendrá que identificar previamente cuáles son sus necesidades, labor encomendada a la función comercial.

Las empresas con esta orientación ponen al cliente en el núcleo básico del negocio y orientan toda su actividad al servicio de sus necesidades, exigencias y deseos. De esta manera, la actividad comercial comienza antes de concebir el producto, de fabricarlo y de fijarle un precio; tareas todas ellas que se ejecutan en función de los requerimientos de la clientela a la que se pretende llegar. Además, la función comercial sigue realizando las tareas que ejecutaba anteriormente pero desde esta nueva perspectiva.

6.2. MARKETING: FILOSOFÍA Y ACTIVIDAD

El concepto de marketing puede estudiarse desde dos diferentes enfoques, como filosofía y como técnica o actividad.

a- El *marketing* es una *filosofía*, una forma de concebir la gestión de la empresa, y en especial su actividad comercial o la relación de ésta con su clientela, que ubica al cliente en el centro del negocio. Esta concepción se basa en la idea de que los objetivos de la empresa únicamente serán alcanzables identificando, anticipando y resolviendo los problemas de los clientes. Esta forma de concebir las relaciones de intercambio, ha surgido por pura necesidad competitiva, debido a que el entorno actual hace imposible que una empresa pueda sobrevivir, ser rentable y crecer si no

ajusta su oferta a las exigencias de la clientela a la que pretende llegar.

b- El *marketing* como *actividad o técnica*. El marketing es una forma de *ejecutar* las relaciones de intercambio influida por la filosofía del marketing en la organización de estos intercambios. Dentro de un enfoque marketing los instrumentos de los que se dispone y la forma de combinarlos constituyen lo que se denomina el marketing-mix, conocido normalmente como las “4 P’s” (Price; Product; Place; Promotion).

Estos cuatro términos nos dan las diferentes políticas del Marketing:

Política de Producto

Política de Precio

Política de Distribución

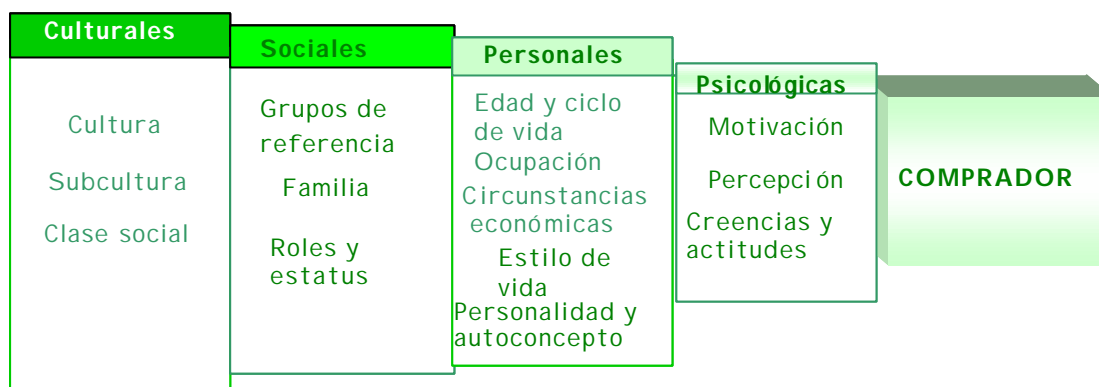
Política de Comunicación.

El concepto marketing ha sido definido de diversas maneras por diferentes autores. De estas definiciones destacamos la de Kotler: “*Marketing es la función que se encarga en las empresas de definir los públicos objetivos y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de una manera competitiva y rentable.*”

6.3. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL Y LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL

Si el Marketing se centra en el consumidor deberá conocer la forma de comprar del mismo y conocer los factores y variables que influyen en el proceso de compra. Así podremos identificar necesidades actuales y futuras, mejorar la capacidad de comunicación y planificar con mejores resultados las acciones comerciales.

Figura 6.1.- Modelo de factores que influyen el comportamiento del comprador



Fuente: P. KOTLER and G. ARMSTRONG (2004, pg.190)

En la figura anterior se recogen esquemáticamente el conjunto de variables que influyen en el comportamiento de los compradores (qué compran, dónde, cuándo, en qué cantidad, para quién...). Sólo mediante un buen conocimiento del consumidor se pueden satisfacer las necesidades del mismo de ahí la importancia de la investigación comercial.

La investigación comercial persigue la obtención de la información necesaria para que la empresa pueda ofertar un producto que se adapte a las necesidades del consumidor, al precio que esté dispuesto a pagar y en el lugar y momento que el mismo desee, de una forma rentable para la empresa. Esta información se puede obtener de fuentes internas y externas:

- **Fuentes Internas.** Estas fuentes de información se encuentran en el interior de la empresa. Son baratas y su disponibilidad es inmediata.
- **Fuentes Externas.** Se localiza la información en el exterior de la empresa

Los métodos de obtención de información hacen referencia a los diferentes procedimientos o métodos que pueden utilizarse para obtener información del mercado. Son los siguientes:

a) La encuesta postal

Consiste en el envío por correo de un cuestionario a las personas que constituyen la muestra, con la esperanza de que por la misma vía, lo devuelvan relleno.

El mayor inconveniente de este método es el bajo número de respuestas que se reciben en relación con los envíos realizados. Para que la encuesta postal tenga un mayor éxito debe cuidarse el diseño y el envío de los siguientes elementos:

- El cuestionario
- Instrucciones
- Carta motivadora
- Sobre para la respuesta a franquear en destino
- Ofrecimiento de incentivo

La principal ventaja de este método es su bajo coste, además de permitir el acceso a amplios espacios geográficos y a personas que son inaccesibles por teléfono o personalmente.

b) Encuesta telefónica

Consiste en un coloquio que sostienen por teléfono entrevistador y entrevistado. A pesar que un gran número de personas sea reacia a contestar una encuesta por teléfono, los índices de respuesta suelen ser más altos que en la encuesta postal.

Entre las principales ventajas de este método destacan su relativa economicidad, que proporciona rápidamente resultados y que permite acceder a ciertas personas inaccesibles por otros métodos. Además puede servir como elemento de apoyo en una encuesta postal.

Sus inconvenientes son que debe ser una entrevista breve y no muy profunda, no se puede presentar material de apoyo ni descubrir la reacción ante determinadas preguntas.

c) Entrevista personal

Es un coloquio que sostienen cara a cara el individuo muestreado y el entrevistador, quien se ayuda con un cuestionario.

El cuestionario debe servir de guía y auxilio al entrevistador durante el coloquio de forma que siempre tenga la posibilidad de reconducir la entrevista hacia el tema central. En la entrevista personal el cuestionario puede ser mucho más amplio y es posible incluir gran variedad de preguntas. El cuestionario incluso se puede completar con material auxiliar. El cuestionario puede estar más o menos estructurado en función de la libertad que se le quiera

dejar al entrevistador.

Entre las ventajas de la entrevista personal destacamos que se reducen el número de respuestas incorrectas o evasivas. Además la entrevista se puede adecuar al nivel intelectual y cultural del entrevistado.

Como inconvenientes es que se tiene que confiar en el entrevistador y en su forma de conducir las entrevistas, es un procedimiento lento de recogida de información y requiere una planificación muy minuciosa

d) Panel de consumidores

Un conjunto de consumidores, elegidos aleatoriamente, se comprometen a facilitar periódicamente información sobre el consumo en su unidad familiar. La información facilitada se instrumenta por escrito en impresos que la empresa organizadora facilita.

Es un buen método para analizar fenómenos como fidelidad de la marca, variaciones en hábitos de consumo y gustos, así como para medir la eficacia de las campañas de publicidad y de promoción de ventas.

Presenta como inconveniente la dificultad de reunir una muestra suficientemente representativa, además de ser un método muy costoso.

e) Dustbin Check

Es una variante del panel de consumidores en el que la información que suministran los mismos se sustituye por la recogida en sus domicilios de los envoltorios, etiquetas y envases de los productos consumidos.

Estas recogidas se realizan periódicamente y el examen de este material permite conocer el tipo de producto consumido, la marca y la cantidad.

f) Panel de detallistas

El panel de detallistas capta información comercial periódicamente pero, a diferencia del panel de consumidores, los datos son suministrados por los establecimientos detallistas oferentes y no por los consumidores.

Con toda la información obtenida sobre el comportamiento de los distintos

consumidores, la empresa deberá agruparla por similitudes de comportamientos. Así vamos formando una serie de subconjuntos o segmentos homogéneos.

Podemos definir la segmentación de mercados como la subdivisión del mercado en una serie de grupos en base a una o varias variables, mediante procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias más adecuadas a los objetivos de la empresa.

En base a esto la empresa puede plantearse tres estrategias diferentes para poder atender mejor a cada uno de los grupos y pueda conseguir de una manera más efectiva sus objetivos:

* Marketing Indiferenciado: La empresa trata al mercado como una unidad, ofrece un único producto y en el resto de las políticas de marketing, tampoco establece diferencias. La empresa intenta aprovechar lo que es común en el mercado.

* Marketing Diferenciado: Se trataría de llegar a los diferentes segmentos con productos diferentes y con políticas de marketing específicas para cada grupo o segmento, de modo que se consiga acercarse más a las características de cada grupo.

* Marketing Concentrado: La estrategia de la empresa en este caso es la de dirigirse a uno o muy pocos segmentos del mercado con un producto específico.

El segmento no tiene porqué ser necesariamente el más numeroso ya que en éste, el nivel de competencia puede ser muy fuerte, pero tiene que proporcionarnos una rentabilidad suficiente para seguir sobreviviendo.

6.4. LA POLÍTICA DE PRODUCTO

6.4.1. Concepto de producto

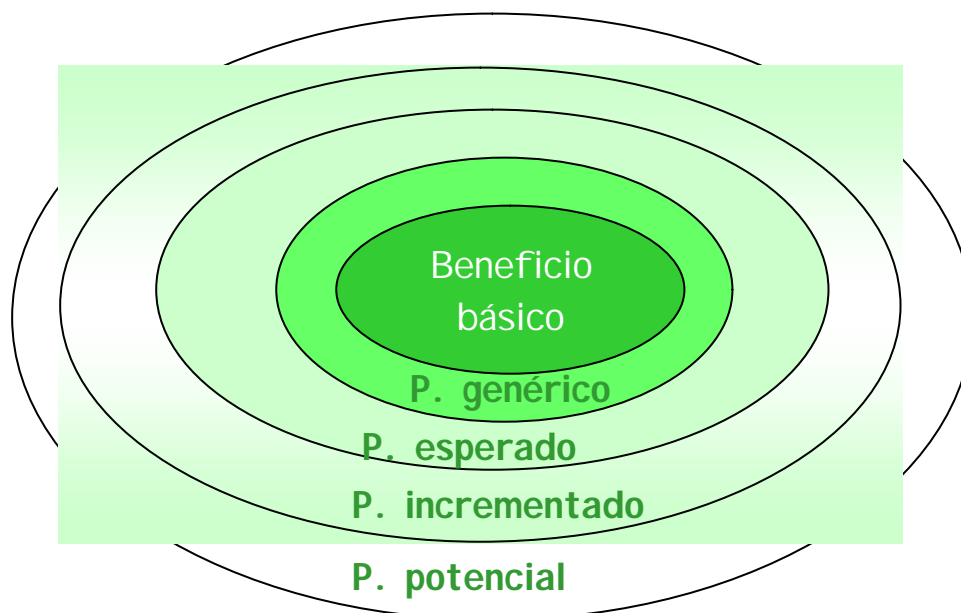
Desde una óptica de marketing producto es el conjunto de atributos tangibles o intangibles, que el consumidor percibe como algo que le satisface una necesidad o deseo.

Un producto no es sólo un bien o servicio con cierta entidad física (tangibile) sino que, cuando se compra un producto, se adquieren también un conjunto de elementos intangibles (servicios adicionales, una imagen del producto y/o de la empresa...). Todo ello conforma el

producto y cualquier variación que se haga en cualquiera de los atributos que lo conforman, tanto tangibles como intangibles (calidad, diseño, envase, marca, servicio post-venta, pre-venta, imagen), hará que el producto sea mejor o peor para el consumidor, que satisfaga mejor o peor sus deseos y necesidades, en definitiva, que elija un producto u otro.

En la planificación de la oferta de un producto, sus responsables necesitan pensar en cinco dimensiones:

Figura 6.2: Dimensiones del producto



Fuente: P. KOTLER *et al.*, (1999, pg. 232)

- 1.- Beneficio básico:** Es aquel servicio o beneficio que realmente interesa adquirir al cliente. Se trata por tanto del aspecto más fundamental del producto.
- 2.- Producto Genérico:** Los responsables de marketing deben convertir el beneficio sustancial antes mencionado en un producto genérico, es decir, en una versión básica del producto.
- 3.- Producto Esperado:** Representa las mínimas condiciones de compra del cliente,

lo que considera estrictamente indispensable para que efectúe la compra.

4.- Producto Incrementado: En esta cuarta dimensión del producto, los responsables de marketing incorporan al producto una serie de servicios y beneficios que distinguen la oferta de una empresa de la de sus competidores.

En la actualidad, las actividades competitivas se centran en esta dimensión del producto incrementado. En palabras de Levitt, *“la nueva competencia no está en lo que las empresas producen en sus fábricas, sino en lo que añaden a su producción en la forma de envase, servicios, publicidad, consejos a los consumidores, condiciones financieras, acuerdos sobre la entrega, almacenaje y otras cosas que las personas valoran.*

5.-Producto Potencial: Todos los aumentos y transformaciones que el producto debería, en última instancia incorporar en el futuro. Mientras que el producto incrementado considera lo que realmente se incluye en el producto en la actualidad, el producto potencial apunta una posible evolución.

La función de marketing en cuanto a su política de producto consistirá en la concepción del producto que mejor satisfaga las necesidades del mercado, ahora bien, como las necesidades y deseos del consumidor no permanecen constantes, la empresa tendrá que ir descubriendo estas nuevas necesidades y deseos y, en la medida de lo posible, anticiparse.

En la concepción del producto intervendrán otros departamentos, siendo el de Investigación y Desarrollo (I+D) el que lo realice materialmente y los departamentos de financiación y de producción los que establezcan la futura viabilidad del producto en términos financieros (marketing trata de satisfacer las necesidades del consumidor pero bajo ofertas rentables para la empresa) y técnicos.

6.4.2. Gama de productos

Será cada una de las grandes clases de productos que fabrique la empresa. La característica de los productos de una misma gama es que precisan de una misma tecnología específica. Dentro de cada gama encontramos una serie de líneas de producto y dentro de cada línea varios productos.

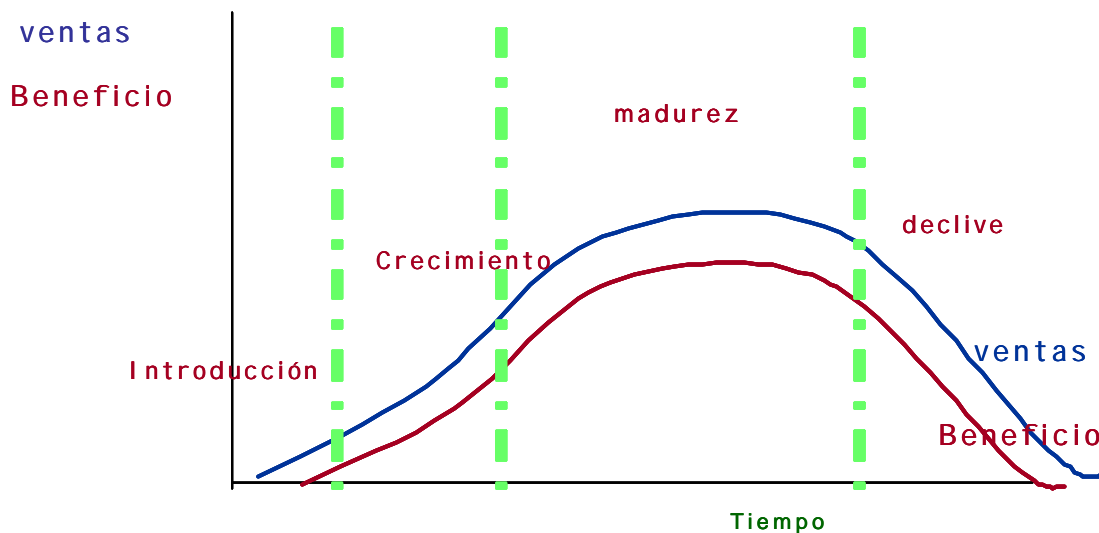
Dentro de cada gama, los productos tendrán diferentes cometidos.

- **Productos líder:** son aquellos que proporcionan los mayores beneficios a la empresa. Van a formar parte importante del volumen de negocio. Representan un mayor porcentaje de las ventas. Son imprescindibles para la supervivencia de la empresa.
- **Productos atracción:** se utilizan como gancho de la marca. Son puestos por la empresa para que el público se interese por ellos, pero a la empresa le interesa vender otros productos que generan un mayor margen. La atracción la consiguen los productos bajos de la gama, vía precio, y en algunos casos también el producto más sofisticado de la misma dando imagen y prestigio a la gama.
- **Productos que preparan el futuro:** sustituyen a los productos líder cuando éstos entran en decadencia.
- **Productos reguladores:** tratan de paliar las variaciones del ciclo, para estabilizar el volumen de ventas.
- **Productos tácticos:** se utilizan para molestar a la competencia, para no perder las redes de distribución de la empresa.

6.4.3. Ciclo de vida del producto

Desde que un producto se introduce en un mercado hasta que dicho producto abandona ese mercado se van produciendo una sucesión de etapas, en las que el comportamiento de la demanda y la competencia van cambiando. Esta evolución en la demanda de un producto a lo largo del tiempo es el ciclo de vida del producto. Este se caracteriza por tener distintas fases dentro de su secuencia histórica de ventas:

Figura 6.3.- El Ciclo de Vida de un producto



Fuente: P. KOTLER (1995, pg. 403)

- Fase de introducción:

El producto es nuevo en el mercado, existirán pocos competidores.

-Crecimiento lento de las ventas: problemas de puesta a punto de la tecnología, de los canales de distribución, la mayoría de los consumidores no habrán probado el producto, sabrán poco sobre él e irán lentamente cambiando sus hábitos de consumo.

- Beneficios negativos o muy reducidos: los costes de comercialización y de producción son muy elevados, al no poder aprovecharse las ventajas de la producción a gran escala.

Acciones comerciales adecuadas en la fase de introducción:

- Se requiere un esfuerzo importante en comunicación (publicidad, fuerte promoción de ventas) con el fin de dar a conocer el producto, que la gente lo pruebe.

- La distribución suele ser reducida.

- Los precios suelen ser elevados porque hay poca competencia, interesa dar una buena imagen al producto, los consumidores innovadores suelen tener un alto nivel económico, y porque es necesario cubrir los altos costes de producción y comercialización. Esta estrategia de precios altos en la fase de introducción no es general y en ocasiones es preferible fijar unos precios bajos para aumentar las ventas y poder así disminuir los costes de producción unitarios.

- Fase de crecimiento:

Se trata de un período en el cual el mercado acepta rápidamente el producto y existe un incremento sustancial de los beneficios.

Acciones comerciales adecuadas en la fase de introducción:

- Los gastos en promoción y publicidad siguen siendo elevados, pero más reducidos en relación al tamaño de las ventas, que en la etapa anterior.
- Se buscan nuevos canales de distribución.
- Al aumentar la producción, los costes unitarios se reducen y es posible reducir algo los precios. La aparición de competencia hará también necesaria la disminución en el precio para ser más competitivo.

- Fase de madurez:

La madurez del producto llega en el momento en que se reduce el crecimiento de las ventas y éstas se estabilizan. La empresa está en cotas muy altas de ventas, pero no hay crecimiento.

También los costes, y como consecuencia los beneficios, tienden a estabilizarse, los márgenes son bajos debido a la gran competencia existente y sólo las empresas más fuertes se habrán mantenido en el mercado.

Acciones comerciales adecuadas en la fase de introducción:

- Los gastos en comunicación tenderán a mantenerse o decrecer.
- Reducción de precios para hacer frente a la competencia.
- Con objeto de prolongar esta fase se le intenta dar acceso a nuevos mercados,

buscándole nuevos usos al producto, nuevos usuarios, aumentando el consumo de los consumidores previos, o introduciendo modificaciones en el producto.

- Fase de declive:

Durante este período, las ventas muestran una tendencia decreciente y los beneficios disminuyen vertiginosamente. Esto es debido a los cambiantes deseos de los consumidores y/o a la introducción de productos sustitutivos.

La disminución de la producción provoca un aumento del coste unitario y el beneficio por unidad vendida se reduce. Las pérdidas obligan a la retirada del producto. Algunas empresas de la competencia se retiran para aplicar los recursos en otros productos más rentables. La retirada del producto se debe producir antes de incurrir en pérdidas y respetando en todo momento los derechos de los consumidores previos del producto en materia de servicio post-venta, reparaciones, piezas de recambio, etc.

Dado que los recursos son escasos, la retirada debe realizarse en el momento en que se haya desarrollado un nuevo producto más rentable en el que emplearlos. Esta retirada se puede realizar de forma selectiva, abandonando los grupos de consumidores no rentables, mientras se mantiene o, incluso se fortalece, la inversión en determinados nichos.

La duración del ciclo de vida y de cada una de sus etapas depende de muchas variables: naturaleza y características del producto, grado de éxito o fracaso del mismo, de las necesidades que satisface, de las políticas de la empresa, evolución tecnológica, costumbres, mercado al que nos dirigimos, etc. En la medida en que la empresa sea capaz de predecir cuál va a ser el ciclo de vida de su producto, podrá tomar decisiones más acertadas y que entrañen menos riesgo.

6.5. LA POLÍTICA DE PRECIOS

6.5.1. Concepto de precio

Citamos a continuación dos definiciones de precio:

“Sacrificio que representa para una determinada persona la adquisición de un determinado bien”

“Valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un producto (ya sea utilidad de forma, de lugar, de tiempo, de posesión o de información”

Este concepto no incluye sólo el valor monetario desembolsado, ya que considera un conjunto de esfuerzos para la adquisición del bien. Además, ambas definiciones hacen referencia a la persona que debe hacer frente a ese precio, ya que un producto no supone el mismo sacrificio o la misma utilidad para todos los consumidores.

El precio es el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos; los otros producen únicamente costes. La fijación del precio de los productos se trata por tanto de una de las labores más importantes del mix y, al mismo tiempo, una de las más difíciles. Esta dificultad radica en la elección de un precio que permita el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa al tiempo que tenga en cuenta el comportamiento del comprador ante variaciones en este elemento.

6.5.2. Objetivos de la política de precios

Cuanto más claros estén los objetivos de la empresa, más fácil será fijar un precio, ya que cada posible precio tendrá un efecto diferente sobre objetivos tales como los beneficios, los ingresos y la cuota de mercado. De esta manera los objetivos perseguidos en la fijación de precios han de ser congruentes con las metas generales de la organización empresarial.

Entre los objetivos que puede perseguir una empresa a través de sus precios citamos los siguientes:

Conseguir una determinada rentabilidad sobre el capital invertido: Si bien la fijación de precios en la empresa puede perseguir otros objetivos, la consecución de

una rentabilidad adecuada para los accionistas debe ser una meta obligada a alcanzar en el L/P por cualquier empresa, jugando para ello un papel muy importante la determinación de los precios.

Conseguir una determinada participación en el mercado: La consecución de este objetivo puede suponer un sacrificio de beneficios a corto plazo. Reduciendo el precio de un producto, de una línea o de una o varias marcas, se puede intentar desplazar a la competencia, incrementando con ello la participación de la empresa en el mercado.

Maximización de beneficio: Este objetivo no es adecuado, ni como objetivo general de la empresa, ni como objetivo de la política de precios. Para conseguir este objetivo sería necesario conocer previamente las funciones de demanda y costes de la empresa, cuestión de gran dificultad para la mayoría de las empresas. Además, aunque la empresa conociera a la perfección dichas funciones, la elección de un precio que maximice el beneficio actual no garantiza que éste se siga consiguiendo en el futuro.

Mantenimiento de una cierta situación con respecto a la competencia: En algunos sectores donde existe una empresa líder, se suele dar el comportamiento denominado seguimiento al líder. Para evitar la guerra de precios, diversas empresas seguidoras adoptan como indicador el precio fijado por una empresa (líder) a la que siguen. Los seguidores modifican sus precios en el momento en que lo hace la empresa líder y en la misma proporción aproximadamente. La competencia se centra en cuestiones al margen de la política de precios, tales como la comunicación, el diseño del producto, etc.

Además hay que considerar un conjunto de factores que afectarán a la política de precio que decida seguir la empresa, alguno de los cuales se estudiarán a continuación. (ver figura 6.4).

Figura 6.4.- Factores que influyen en la fijación del precio

Fuente: Elaboración propia

6.5.3. El consumidor y los precios

La relación entre el precio fijado y la cantidad demandada correspondiente aparece relacionada con el concepto de la función de demanda. La función de demanda muestra el número de unidades que el mercado comprará en un determinado periodo de tiempo ante distintos precios alternativos. En el caso más frecuente, la demanda y el precio estarán inversamente relacionados, esto es, cuanto mayor sea el precio menor será la demanda (y viceversa).

En el caso de bienes de prestigio, la curva de demanda presenta a veces una pendiente positiva, debido a que los consumidores interpretan un precio más alto como una mejor calidad.

La curva de demanda muestra la reacción conjunta de todo el mercado ante distintas alternativas de precios constituyendo la suma de reacciones de numerosos individuos con

diferentes sensibilidades ante el precio. Por tanto el primer paso a dar es analizar los factores que afectan a la sensibilidad al precio de la demanda. Entre estos factores destacamos los siguientes:

- 1.- Efecto precio-calidad: los compradores son menos sensibles al precio cuanto más calidad, prestigio o exclusividad se supone que tiene el producto.
- 2.- Productos sustitutivos: los compradores son menos sensibles al precio en la medida que den menos importancia a los productos sustitutivos.
- 3.- Dificultad de comparación: los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden comparar con facilidad la calidad de los productos sustitutivos.
- 4.- Efecto del gasto total: los compradores son menos sensibles al precio cuanto menor sea la relación entre el gasto y la totalidad de su renta.
- 5.- Efecto de los costes compartidos: los compradores son menos sensibles al precio cuando parte del coste es compartido con otra persona.
- 6.- Efecto de la inversión compartida: los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es utilizado junto con otros activos comprados previamente.
- 7.- Efecto inventario: los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden almacenar el producto.

6.5.4. La competencia y los precios

Los medios de los que dispone la empresa para competir, entre otros, son: la innovación, la mejora del producto, la publicidad, la promoción de ventas y la política de precios.

Nuestros competidores directos a través de su política de precios, imponen una serie de restricciones a nuestro precio, sobre todo cuando las estrategias son similares y los productos son poco diferenciables o con una diferenciación poco valorada por el consumidor. Por ello, una de las formas que emplea la empresa para competir es la disminución de los precios. Pero esta acción puede no ser conveniente ya que:

- Es detectada rápidamente por los competidores, lo que les permite actuar inmediatamente y anular la posible ventaja.
- Es difícil subir el precio después de haberlo bajado.
- Un descenso en el precio no garantiza que se reduzca el precio final ya que los intermediarios pueden incrementar sus márgenes.

Cuando, ante la reducción iniciada por una empresa del sector, las otras empresas competidoras bajan el precio de sus productos para no perder cuota de mercado, nos encontramos ante una guerra de precios. Estas únicamente benefician a los consumidores ya que suelen obligar a desaparecer a las empresas débiles y reducen beneficio de las fuertes.

En otras ocasiones, la reducción de precios se hace necesaria para fijar una barrera de entrada ante la amenaza de nuevos competidores en nuestro mercado.

6.5.5. La política de precios en función del ciclo de vida del producto

En la fase de introducción del producto, la empresa puede elegir entre dos opciones:

Estrategia de descremación: Algunas empresas fijan un alto precio a sus nuevos productos para “descremar” el mercado. La estrategia de precios elevados proporciona una imagen de producto superior, y trata de explotar al máximo el potencial de compra de los segmentos elevados del mercado, segmentos dispuestos a pagar un sobreprecio dados los beneficios comparativos que el nuevo producto les reporta con respecto a los bienes sustitutivos disponibles en el mercado. En las siguientes fases, la empresa baja el precio de forma paulatina, captando así nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio.

Estrategia de penetración: Esta estrategia consiste en fijar precios bajos desde el principio para conseguir rápidamente una gran penetración en el mercado.

Cuando se alcanza la madurez en el ciclo de vida del producto, se reducen las diferencias entre las distintas marcas; la utilización de los productos se convierte en habitual por lo que esta fase es recomendable fijar un nivel de precios similar al de la competencia, salvo que el producto presente alguna característica diferencial destacada.

6.5.6. Otros factores con influencia en el precio

- Proveedores: una determinada política de precios puede que cambie su actitud hacia la empresa modificando las condiciones de venta, elevando precios, modificando la forma de pago, etc.
- Marco legal: la Administración puede regular algunos precios y así puede establecer niveles máximos de precios, limitar márgenes, etc.
- Estructura de costes de la empresa: para que la empresa obtenga beneficios y sobreviva a largo plazo, el conjunto de sus productos debe generar unos ingresos suficientes para cubrir sus costes.

6.6. LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

6.6.1. Introducción

La distribución es aquella variable del mix que relaciona la producción con el consumo. Consiste en el conjunto de tareas y operaciones necesarias para llevar los productos finales desde el lugar de producción a los diferentes lugares de venta de los mismos.

El objetivo que se pretende con la distribución, por tanto, es poner los productos al alcance del mercado. La distribución crea utilidad de lugar y de tiempo; de lugar al acercar el producto al cliente y de tiempo al poner el producto a disposición del cliente en el momento en que éste lo precisa.

6.6.2. Funciones de la distribución

Las funciones de la distribución implican el ejercicio de seis tipos de actividades diferentes:

1. Transportar los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.
2. Fraccionar los productos fabricados en porciones y en condiciones que correspondan a las necesidades de los clientes y usuarios.
3. Almacenar los productos desde la fabricación hasta la compra.

4. Constituir conjuntos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o uso (surtido).
5. Facilitar la accesibilidad de grupos de compradores.
6. Informar sobre las necesidades del mercado y los términos del intercambio competitivo.

Además de estas seis funciones básicas, los intermediarios añaden unos servicios a los productos que venden, por el hecho de su proximidad, de su horario de apertura, de la rapidez de entrega, del mantenimiento, de las garantías acordadas, etc. De manera general, el papel de la distribución en una economía de mercado es eliminar las disparidades que existen entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.

6.6.3. La política de distribución y el ciclo de vida del producto

Aunque obviamente el tipo de producto y las decisiones sobre precio y comunicación influirán mucho en la política de distribución; veremos que, para un producto que no sea de consumo masivo; la estrategia de distribución a lo largo del ciclo de vida del producto será la siguiente:

- En la fase de introducción, el producto se encontrará únicamente en tiendas especializadas.
- En la fase de crecimiento, se irán incorporando otros establecimientos como, por ejemplo, grandes almacenes.
- En la fase madurez, la distribución será mucho más masiva e intensiva.
- En la fase de declive, el producto se venderá en pocos sitios; que serán bien aquellos tremendamente especializados que siguen manteniendo el producto para proporcionar la gama completa, o bien en aquellos que los están liquidando a precios bajos.

6.6.4. Estructura de los canales de distribución

El canal de distribución está formado por el conjunto de intermediarios que participan en el proceso de distribución.

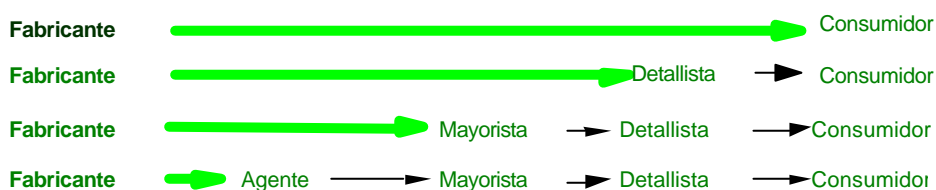
Las decisiones de distribución son decisiones a largo plazo que no se pueden modificar con facilidad y que condicionan en gran manera el diseño de la estrategia comercial.

Hay muchas maneras de distribuir el producto y los sistemas de distribución evolucionan con el tiempo. Para que un producto llegue del productor al consumidor, se pueden utilizar uno o varios canales básicos.

Como se observa en la siguiente figura, las principales diferencias entre los distintos tipos de canales corresponden al número de intermediarios por los que pasa el producto.

Figura 6.5.- Tipos de canales de distribución

MERCADOS DE CONSUMO



Fuente: Santesmases, M. (2004, p.443)

Si el número de intermediarios es elevado (más de un intermediario), se trata de un canal largo; en caso contrario, se tratará de un canal corto (un único intermediario). El caso extremo de canal corto es el canal directo, en el que no hay intermediarios entre el productor y el consumidor.

Los tipos de intermediarios que aparecen en el cuadro son los mayoristas, detallistas y

otros agentes intermediarios.

- Los mayoristas son aquellos intermediarios que se dedican a la venta de productos al por mayor, es decir venden a minoristas para su posterior reventa y no a los consumidores finales.
- Los detallistas o minoristas son aquellos intermediarios que realizan sus ventas al por menor; es decir, aquellos que venden a personas que van a consumir o utilizar directamente esos bienes.
- Los agentes o comisionistas son los intermediarios por excelencia ya que, a diferencia de los mayoristas y minoristas, no compran ni venden nada, sino que simplemente se limitan a poner en contacto al comprador y al vendedor del producto. No asumen ningún riesgo al no comprometer sus patrimonios.

6.6.5. Elección de los canales de distribución

Son muchos los aspectos que influyen en la decisión sobre qué canal o canales de distribución emplear. Entre estos aspectos, se encuentran:

- las características del producto del que se trate,
- las características del mercado al que vaya dirigido,
- los canales de distribución que emplee la competencia,
- los objetivos de la estrategia comercial,
- los recursos disponibles,
- las limitaciones legales...

En función del tipo de producto y del canal elegido, se elegirá la modalidad de distribución. Pueden distinguirse tres modalidades básicas:

- La distribución exclusiva supone la concesión al intermediario de la exclusiva de venta en una determinada área de mercado. A cambio, el distribuidor se compromete a no vender productos de la competencia. Esta modalidad se emplea para productos que requieren asistencia técnica y servicios de reparación. Este tipo de distribución

permite la utilización de un canal corto.

- La distribución selectiva supone un número reducido de distribuidores e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario como el compromiso de efectuar un volumen mínimo de ventas.
- La distribución intensiva tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de puntos de venta. Es propia de productos de compra frecuente y requiere, por regla general, canales de distribución largos.

6.6.6. Tipos de detallistas

Existe una gran variedad de empresas de venta al por menor. Aunque se pueden hacer numerosas clasificaciones, consideraremos los establecimientos detallistas, los detallistas sin establecimiento y los comercios asociados.

1. Establecimientos detallistas: Los detallistas más importantes son:

- Establecimientos especializados: Operan con una línea estrecha de productos pero con una gran profundidad en dicha línea.
- Grandes almacenes: Operan con varias líneas de producto como ropa, muebles, electrodomésticos,
- Supermercados: Venden productos de alimentación, limpieza y mantenimiento del hogar.
- Establecimientos de conveniencia: Son tiendas relativamente pequeñas que se encuentran situadas cerca de zonas residenciales. Abren con un amplio horario todos los días de la semana y operan con productos de conveniencia dentro de una línea limitada con una alta rotación.
- Hipermercados: Se trata de superficies destinadas a la venta, de tamaño superior a los 3.500 metros cuadrados. Su surtido va más allá de los alimentos de compra rutinaria e incluyen muebles, accesorios para el hogar, ropa...
- Establecimientos de descuento: Trabajan con productos de calidad media, con

bajo margen y altos volúmenes de venta.

2. Detallistas sin establecimiento: Aunque la inmensa mayoría de bienes se venden a través de establecimientos, la venta y la distribución sin establecimiento están experimentando un crecimiento mucho más rápido que la venta en establecimiento. Dentro de este tipo de venta tenemos:

- La venta por catálogo.
- La venta directa: a través de vendedores itinerantes, en oficinas y en fiestas de carácter doméstico.
- La venta automática para cigarrillos, refrescos, bocadillos, tarjetas de visita, periódicos...
- La televenta, que fundamentalmente se realiza a través de Internet, televisión y teléfono.

3. Comercios asociados: Aunque muchos establecimientos detallistas pertenecen a compradores independientes, cada vez se tiende a actuar más con otros distribuidores. Las principales variedades de comercios asociados son:

- Cadenas con sucursales: Está constituida por dos o más puntos de venta con una propiedad única que centraliza todas las compras.
- Cadenas voluntarias y cooperativas de detallistas: Muchos distribuidores se han asociado para realizar las compras conjuntamente y así competir con las cadenas sucursalistas.
- Cooperativas de consumidores: Son empresas distribuidoras creadas por una serie de clientes que no están contentos con los distribuidores que tienen.
- Franquicias: Una franquicia es una asociación contractual entre un franquiciador (fabricante, mayorista o empresa de servicios) y un franquiciado (persona de negocios independiente que compra el derecho a poseer y a operar con una o más unidades del sistema de franquicia). Las empresas de franquicia normalmente se basan en algún tipo de producto único, servicio o método para realizar una actividad económica en relación con una marca comercial o patente que el

franquiciador ha desarrollado.

La compensación del franquiciador puede ser una tasa inicial, un porcentaje sobre las ventas brutas, una tasa sobre el valor de las ayudas proporcionadas por el franquiciador, una parte de los beneficios y, en ocasiones, una tasa constante por la licencia que supone el objeto de contrato.

6.7. LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

6.7.1. Concepto y necesidad de la comunicación comercial

Hoy en día hay muchos productos en el mercado y la mayoría de ellos son de buena calidad. La calidad de un producto es necesaria para mantener a un cliente pero, por sí sola, no es suficiente para atraer a nuevos compradores.

El posible comprador recibe diariamente miles de estímulos, que le invitan a comprar muchos tipos de productos; eso supone que no se va a dedicar a buscar un producto del que ni siquiera conoce su existencia. Por ello, hoy más que nunca, y si queremos sobrevivir en el mercado, habremos de comunicar.

La comunicación es información que se dirige desde el vendedor hacia el comprador. Normalmente, versa sobre productos de la empresa o sobre la propia empresa.

6.7.2. Objetivos de la política de comunicación

Si bien el fin último de la comunicación es estimular la demanda, pueden llevarse a cabo acciones o campañas de comunicación con objetivos parciales o concretos, tales como creación de imagen, diferenciación del producto y posicionamiento del producto o de la empresa que lo vende.

a) Creación de imagen: Los productos a veces se compran, no por sus características intrínsecas, sino por la imagen que se tiene de ellos y por la identificación del comprador con lo que simbolizan sus productos. En general, las acciones comunicacionales que pretenden crear imagen no se centran en las características del producto sino que ponen su énfasis en la creación de impresiones (prestigio, calidad,

posición social, credibilidad...).

b) **Diferenciación del producto:** Muchas acciones comunicacionales inciden en alguna característica diferencial del producto. Se trata de realizar proposiciones de venta resaltando algún aspecto del producto que lo hace diferente de sus competidores y, hasta cierto punto, único.

d) **Posicionamiento del producto o de la empresa:** Las acciones de comunicación también se pueden dirigir a posicionar o reposicionar una marca en el mercado. Este tipo de acciones también se puede referir a empresas o entidades.

6.7.3. Instrumentos de la comunicación

Las actividades de comunicación con el público objetivo son la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y el merchandising. Cada herramienta de comunicación tiene sus propias características y costes que los especialistas en marketing tienen que conocer para hacer una selección adecuada.

a) Venta personal: Consiste en transmitir la información de forma directa y personal al comprador potencial, recibiendo de forma simultánea e inmediata la respuesta del destinatario de la información. Se tiene que argumentar y convencer al comprador potencial de los beneficios que reportará la compra del producto.

b) Publicidad: La información se transmite de forma impersonal y remunerada a través de los medios de comunicación de masas, mediante anuncios pagados por el anunciante y cuyo mensaje es controlado por el mismo.

Los objetivos que pretende la publicidad son:

- Informar sobre las características del producto, sobre las necesidades que cubre, las ventajas que ofrece, etc.
- Persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto ofrecido.
- En última instancia, y si se han conseguido los dos objetivos previos, pretende vender; sin información ni persuasión no hay venta.

c) Relaciones Públicas: Son actividades llevadas a cabo por las empresas o instituciones para crear, mantener o mejorar su propia imagen y la de los productos o servicios que ofrecen, tanto ante los distintos públicos a los que se dirigen como ante la opinión pública en su conjunto.

Estas actividades van a ir dirigidas hacia numerosos públicos, entre los que se encuentran los empleados, accionistas, proveedores, clientes, administración pública, medios de comunicación... Uno de los públicos más importantes son los medios de comunicación; los instrumentos empleados para trabajar con ellos son los comunicados y las conferencias de prensa fundamentalmente. En este caso, la empresa no paga directamente el espacio ocupado en el medio, por lo que tampoco controla el mensaje.

Es necesario realizar acciones de relaciones públicas:

- cuando la empresa hace las cosas bien, para que los grupos sociales con los que se relaciona la empresa y la sociedad en general lo sepan y así, acepten a la empresa.
- cuando la empresa actúa de una forma no fácilmente comprensible por los distintos grupos sociales, son necesarias para explicar los motivos y obtener la comprensión de la opinión pública.

d) Promoción de ventas: Es el conjunto de actividades que tratan de estimular la demanda a corto plazo mediante la utilización de incentivos como premios, regalos, cupones, descuentos, mayor cantidad de producto, etc. Estas acciones se pueden dirigir tanto a intermediarios como a consumidores finales.

Con la promoción de ventas se modifica el comportamiento del cliente, mientras que con la publicidad se informa, se motiva y luego se vende. Con la promoción, además, podemos obtener información de nuestros clientes y generalmente los resultados obtenidos son medibles y cuantificables.

Es una acción táctica (se pretenden resultados a corto plazo) que debe estar enmarcada dentro de la estrategia de la empresa.

e) Merchandising: Es la función que pretende transformar las compras potenciales en

compras reales. Antiguamente, era el comerciante el encargado de vender el producto pero hoy en día, con el régimen de autoservicio imperante, el producto se debe vender y argumentar por sí mismo. Para ello, es preciso presentarlo de una forma atractiva y en una buena zona.

Hasta llegar al punto de venta, el fabricante se habrá preocupado por tener un buen producto, a un precio adecuado y lo habrá comunicado en distintos medios. Todo ello le habrá supuesto un gran esfuerzo pero no se puede abandonar al producto sino que se trata de un momento crucial. Por ello, personal del fabricante deberán asesorar a los minoristas sobre cómo disponer el producto para asegurarse de que éste tenga un lugar destacado en los establecimientos.

6.7.4. La política de comunicación y el ciclo de vida del producto

En general, los gastos de comunicación son más elevados en las fases de introducción y crecimiento de los productos. En estas fases, la publicidad y las relaciones públicas adquieren mucha importancia. A medida que el producto entra en la fase de madurez, se incrementa la importancia relativa de la venta personal, el merchandising y de las promociones de venta. Durante la fase de declive, las promociones de venta siguen siendo fundamentales y, en ocasiones, se quedan como únicas herramientas de comunicación.

Pero aunque se puede observar que se emplean las mismas herramientas para las distintas fases, los objetivos de las herramientas varían con la fase. Así por ejemplo, en las fases de introducción y crecimiento, la publicidad tratará de dar a conocer el nuevo producto, en la fase de madurez, su objetivo será reforzar las actitudes hacia dicho producto y en la de declive, mostrar nuevos usos del producto. Vemos cómo empleamos la misma herramienta pero con distintos objetivos en cada caso.

PARTE V: EL SUBSISTEMA FINANCIERO

Introducción

En la parte dedicada a los fundamentos de la empresa hemos observado que su definición puede variar dependiendo de la perspectiva desde la que se haga. Desde un punto de vista financiero, la actividad empresarial implica la necesidad de recursos financieros con los que poder adquirir bienes de equipo, naves industriales, mercancías, material de oficina, etc., para poder fabricar el bien o prestar el servicio. Todo esto justifica que la empresa también se pueda definir como una sucesión en el tiempo de proyectos de financiación y de inversión.

Antes de entrar en el análisis de la función financiera propiamente, definiremos dos conceptos que lo rodean: el sistema financiero y el mercado financiero. Actualmente, a la función financiera se le asignan tareas correspondientes a dos áreas: a la de inversión y a la de financiación. En cuanto al proceso de inversión, clasificaremos las inversiones en función de distintas dimensiones para después plantear diferentes métodos de selección. Una vez hayamos aprendido cómo valorar y elegir el proyecto que más nos convenga deberemos conocer las distintas fuentes de financiación a nuestro alcance para financiar el proyecto deseado.

Por último, deberemos establecer un equilibrio financiero en la empresa, ya que las inversiones mencionadas y su financiación son conceptos que se encuentran estrechamente relacionados.

Objetivos

- Conocer la finalidad de la función financiera en su sentido amplio, es decir, con respecto a la financiación e inversión.
- Aprender a valorar, comparar y seleccionar distintas inversiones mediante diferentes métodos.

- Analizar las principales características, ventajas e inconvenientes de las fuentes de financiación más habituales de la empresa.
- Comprender los principios de equilibrio financiero de la empresa.
- Comprensión de los conceptos de rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Conclusiones

- La empresa es una sucesión de proyectos de inversión y de financiación. La empresa necesita adquirir bienes con los que poder producir y/o prestar un servicio.
- A la hora de proceder con una inversión la empresa contará con diferentes alternativas, entre las que deberá decidir. Son varios bs instrumentos que pueden ayudar a la empresa a tomar una decisión, entre ellos el Pay-Back, la Tasa Interna de Rendimiento y el Valor Actualizado Neto.
- Las fuentes de financiación provienen del interior o exterior de la empresa, pueden tener una duración de largo o corto plazo y su titularidad puede ser propia o ajena.
- Es necesario el respeto a los principios de equilibrio financiero mínimo y de solvencia financiera.

Bibliografía

AGUIRRE SADABA, A. (1995): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide, Madrid.

ARROYO, A.M. (2004): *Dirección financiera*. Deusto, Madrid.

BLANCO RAMOS, F.; M. FERRANDO BOLADO y M.F. MARTINEZ LOBATO (2005): *Dirección financiera*. Pirámide, Madrid.

BREALY, R.A.; A.J. MARCUS y S.C. MYERS (1996): *Principios de dirección financiera*. McGraw-Hill, Madrid.

- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN, J.L. y MARTÍN, E. (1996): *Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, L.T. y J. LÓPEZ PASCUAL (2001): *Dirección financiera: planificación, gestión y control*. Prentice-Hall, Madrid.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1992): *Economía y dirección financiera de la empresa*. Pirámide, Madrid.
- FERRUZ AGUDO, L. (2002): *Dirección financiera*. Gestión 2000, MADRID.
- GONZÁLEZ, F.J. y J.D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madrid.
- HIGGINS, R.C. (2004): *Análisis para la dirección financiera*. McGraw-Hill, Madrid.
- IBORRA, M.; A. DASÍ, C. DOLZ y C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madrid.
- LORING, J. (2004): *La gestión financiera*. Deusto, Bartzelona.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- ROJÍ FERRARI, S. (2000): *Introducción a la economía de la empresa*. Mileto, Madrid.
- RUIZ MARTÍNEZ, R.J. y A.M. GIL CORRAL (2006): *Introducción a la dirección financiera*. Síntesis, MADRID.
- SOLDEVILLA GARCÍA, E. (1990): *Inversión y mercado de capitales*. Milladoiro, Vigo.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. (1996): *Curso de economía de la empresa*. Pirámide, Madrid.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. (2003): *Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa*. Pirámide, Madrid.

Tema 7: LA FINANCIACIÓN Y LA INVERSIÓN EN LA EMPRESA

7.1. La función financiera

7.2. Los ciclos de la actividad de la empresa y el período medio de maduración

7.3. Los mercados financieros

7.1. LA FUNCIÓN FINANCIERA

Desde un punto de vista financiero, la empresa puede ser considerada como una sucesión en el tiempo de proyectos de financiación y de inversión. La razón de la existencia de la empresa es satisfacer las necesidades de los consumidores y, para ello, se necesitan recursos financieros con los que poder adquirir bienes de equipo, naves industriales, mercancías, material de oficina, etc., con los que poder fabricar el bien o prestar el servicio.

Así pues, la función financiera abarca todas las actividades de financiación e inversión de la empresa, es decir, constituye el punto de contacto entre la obtención y la aplicación de los recursos financieros de la empresa.

Dado que toda empresa debe aumentar los recursos escasos con los que cuenta, desde el punto de vista financiero, esto se traduce en adquirir capital e invertirlo óptimamente. Más concretamente, las funciones que debe desempeñar el área financiera son las siguientes:

- a) Obtener los recursos financieros necesarios en las mejores condiciones de coste, vencimiento y cantidad. Para ello, la empresa, necesariamente, deberá entrar en contacto con los distintos mercados financieros. Además, la obtención de capital incluye la decisión de cómo combinar las distintas alternativas de financiación, esto es, se debe establecer la estructura financiera óptima.
- b) Decidir qué inversiones se llevarán a cabo y cuántos fondos serán destinados a cada una de ellas. Se optará por las inversiones que cuenten con las mejores condiciones de rentabilidad, riesgo y liquidez. Para desempeñar correctamente esta función es necesario la planificación, el análisis y el control de los proyectos de inversión.

- c) Llevar a cabo la gestión de tesorería: control de los flujos de cobro y pago.
- d) Llevar a cabo la gestión impositiva: se debe procurar que la influencia económica de los impuestos a pagar sea lo más favorable posible para la empresa.
- e) Gestionar la seguridad: fondos de pensión, seguridad, etc.
- f) Definir la política de dividendos.

Estas cuestiones revelan el carácter multifuncional del sistema financiero. Toda asignación de recursos financieros, y la aplicación de los mismos, afectará a las decisiones de otros subsistemas de la empresa.

Se puede afirmar que el objetivo financiero básico de la empresa es maximizar su valor actual en función del nivel de riesgo al que se expone y a los beneficios futuros que espera, es decir, maximizar su valor de mercado. Si la empresa no cotiza en bolsa, el objetivo sería el de maximizar el precio que la acción tendría en el mercado. Este objetivo maximizador de los intereses del accionista actúa también en interés de los directivos de la empresa y, en definitiva, en interés de la empresa, que encontrará mejores oportunidades de expansión y crecimiento.

7.2. LOS CICLOS DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y EL PERÍODO MEDIO DE MADURACIÓN

Un ciclo es una sucesión de hechos que se repite cada cierto tiempo. En la actividad económica de la empresa se pueden distinguir dos ciclos:

a) Ciclo Largo o Ciclo de Renovación del Inmovilizado

Es el tiempo que se necesita en recuperar las inversiones realizadas por la empresa en activo no corriente o bienes duraderos (más de un ejercicio económico). La recuperación es gradual y tiene un reflejo en los costes de producción a través de la amortización (que es un coste que se debe incorporar al proceso de producción de manera indirecta).

La duración del ciclo largo viene determinado por la vida útil del bien, se inicia con la compra o adquisición de los inmovilizados (máquinas, instalaciones, etc.), que se irá

recuperando a través de la amortización a lo largo de los ejercicios que dure la vida útil del equipo. Por tanto, lo amortizado en cada ejercicio o año se cargará al coste de producción.

b) Ciclo Corto o Ciclo de Explotación o Ciclo Dinero-Mercancías-Dinero

El ciclo de explotación vendrá dado por el proceso que va desde que se adquieren los bienes inventariables (materias primas y auxiliares, por ejemplo), se incorporan al proceso de transformación, se fabrican los productos y se almacenan para posteriormente ser vendidos y cobrados, recuperando así los fondos de dinero con los que retribuir a los factores de producción.

La renovación de estos activos es inferior a un ejercicio económico (de ahí el nombre de ciclo corto) y a su duración media se llama **Período Medio de Maduración (PMM)**. Está integrado por los siguientes subperíodos:

- **Período Medio de Almacenamiento (m_1):** nº de días que las materias primas y similares permanecen en el almacén.
- **Período Medio de Fabricación o de Producción (m_2):** nº de días en que las materias primas están sometidas al proceso de producción.
- **Período Medio de Venta (m_3):** nº de días que transcurren desde que los productos están terminados hasta que se venden.
- **Período Medio de Cobro (m_4):** nº de días que transcurren entre la operación de venta y el cobro de la factura.
- **Período medio de pago (m_5):** nº de días que transcurren desde que se compran las materias primas hasta que pagan.

Podemos diferenciar dos tipos de Períodos Medios de Maduración:

1. PMM Económico: es el tiempo medio que transcurre desde que se invierte una unidad monetaria en dicho proceso hasta su recuperación final mediante el cobro.

$$\text{PMM} = m_1 + m_2 + m_3 + m_4$$

2. PMM Financiero: es el tiempo medio que transcurre desde que se paga una unidad monetaria en dicho proceso hasta su recuperación final mediante el cobro (constituye el periodo neto a financiar).

$$\text{PMM} = m_1 + m_2 + m_3 + m_4 - m_5$$

Cuanto más corto sea el PMM mayores ventajas reporta para la empresa:

- Menor inversión y, por lo tanto, menor financiación.
- Mayor flexibilidad.
- Menor riesgo.
- Servicio más rápido, porque el plazo de entrega por ejemplo será menor.

7.3. LOS MERCADOS FINANCIEROS

Los responsables de la función financiera de la empresa deberán buscar los fondos necesarios en los mercados financieros para financiar las actividades de la misma. El mercado financiero es un mecanismo a través del cual se produce el intercambio de activos financieros y se fijan sus precios, por tanto, a través de un mercado financiero se ponen en contacto los agentes económicos, se fijan los precios y se facilita la liquidez de los activos financieros.

El mercado financiero cumple varias funciones:

- Pone en contacto a los agentes que intervienen en él.
- Fija los precios de los activos, de acuerdo con la situación del mercado y los tipos de interés.
- Proporciona liquidez a los activos.
- Reduce los plazos y los costes de intermediación al poner rápidamente en contacto a los agentes que participan en ese mercado.

Los mercados financieros se pueden clasificar de acuerdo con los siguientes criterios:

a) En función del momento en el que se crea el título: **mercados primarios y secundarios.**

- Los primarios se refieren a los activos de nueva creación: títulos que salen a la venta por primera vez, tales como nueva deuda pública, nuevos bonos de empresas, acciones emitidas a través de una ampliación de capital en una empresa, etc.
- Los mercados secundarios son aquellos en los que se intercambian activos ya existentes. La Bolsa es el mercado secundario más importante.

b) En función del plazo de los fondos: **mercados monetarios y mercados de capitales.**

- Los mercados monetarios o de dinero (corto plazo): buscan distribuir y emplear óptimamente los fondos líquidos y semilíquidos, es decir, se ocupan de los fondos con vencimiento a corto plazo (Letras del Tesoro, pagarés de empresa, mercado interbancario –préstamos entre bancos-, etc.).
- Por el contrario, los mercados de capitales se ocupan de las operaciones de colocación y financiación a largo plazo, es decir, se ocupan de los fondos con vencimiento a largo plazo (acciones, bonos y obligaciones del Estado, préstamos a largo plazo).

c) Existen **otros criterios** de clasificación tales como:

- Nivel de organización y regulación (mercados organizados/mercados OTC).
- Temporalidad de la transacción (mercados al contado/mercados de futuros).

Tema 8: LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA

8.1. Concepto de financiación y clasificación de las fuentes financieras

8.2. La financiación interna o autofinanciación

8.2.1. Autofinanciación de mantenimiento

8.2.2. Autofinanciación de enriquecimiento

8.2.3. Ventajas e inconvenientes de la autofinanciación

8.3. La financiación externa de la empresa

8.3.1. Financiación externa a corto plazo

8.3.2. Financiación externa a largo plazo

8.1. CONCEPTO DE FINANCIACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS FUENTES FINANCIERAS

Se denomina financiación a la consecución de los medios necesarios para efectuar inversiones. A cada una de las formas de consecución de esos medios se le denomina fuente financiera. Los recursos financieros de la empresa son, en definitiva, lo que le permite adquirir bienes y derechos a favor de la empresa, pagar los salarios, etc. Estas fuentes se pueden clasificar siguiendo diferentes criterios:

a) Según su origen. Se distingue entre recursos financieros externos e internos:

- Recursos financieros externos: son los conseguidos en el exterior de la empresa. Las fuentes de los recursos financieros externos son las aportaciones de los socios, emisiones de obligaciones y todas las demás formas de endeudamiento.
- Recursos financieros internos: son los generados dentro de la empresa como consecuencia de su actividad. Las fuentes de los recursos financieros internos son las amortizaciones y la retención de beneficios. Ambas forman lo que denominaremos autofinanciación.

b) Según su duración. Las fuentes financieras se clasifican en capitales permanentes, también llamados recursos a medio y largo plazo y pasivo corriente o recursos a corto plazo:

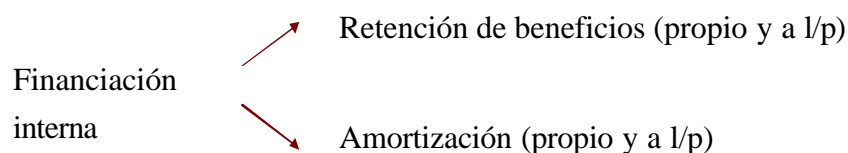
- Patrimonio neto + Pasivo no corriente: son aquellos que permanecen en la empresa durante un periodo superior al ejercicio económico. Las fuentes de estos recursos son las aportaciones de los socios, emisión de obligaciones, otras formas de endeudamiento a medio y largo plazo y la autofinanciación.
- Pasivo a corto plazo o corriente: se refiere a los recursos que permanecen en la empresa durante un periodo de tiempo inferior al ejercicio económico. Sus principales fuentes son la financiación de los proveedores de los factores y los préstamos y créditos bancarios a corto plazo.

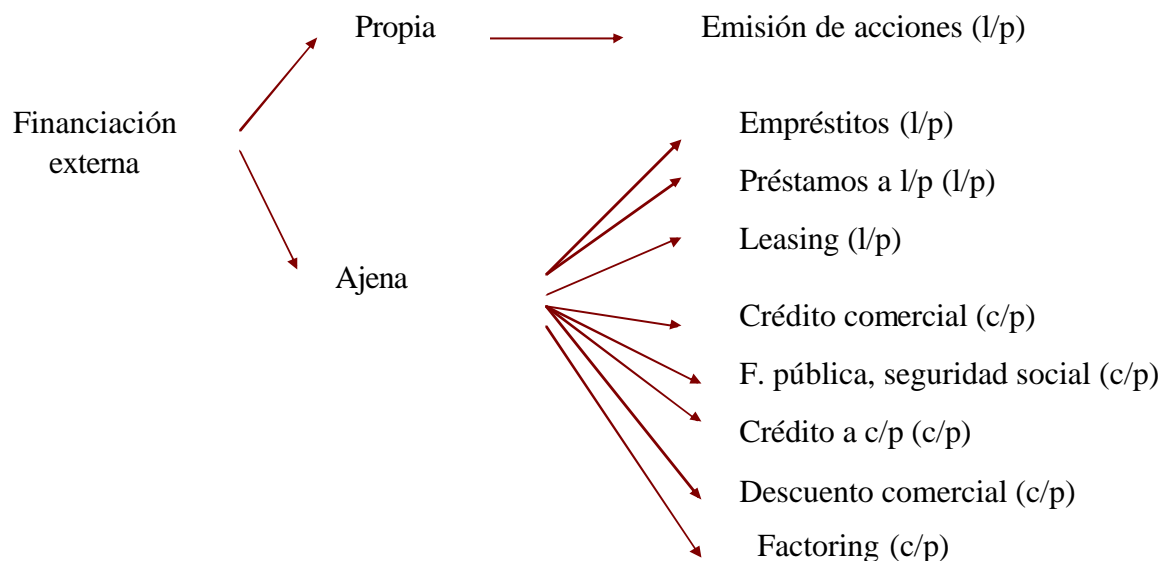
c) Según su titularidad Se distingue entre recursos financieros propios y ajenos:

- Los recursos propios son aquellos que no son exigibles por terceros. Sus fuentes son las aportaciones de socios y la retención de beneficios.
- Los recursos ajenos son aquellos cuya devolución le será exigida a la empresa en un periodo de tiempo más o menos amplio. Las fuentes de estos recursos provienen de las distintas formas de endeudamiento.

Todos los fondos ajenos son externos y, sin embargo, los fondos propios provienen tanto de fuentes externas (aportaciones de los socios) como internas (autofinanciación).

Una vez hecha la clasificación de las fuentes financieras, el esquema que tomaremos como referencia en el estudio de dichas fuentes es el siguiente:





8.2. LA FINANCIACIÓN INTERNA O AUTOFINANCIACIÓN

La autofinanciación de una empresa está formada por los beneficios que ha ido obteniendo a lo largo del tiempo y que no se han repartido sino que se han ido reteniendo para financiar el crecimiento o el mantenimiento de la capacidad económica de la misma.

8.2.1 Autofinanciación de mantenimiento

La autofinanciación de mantenimiento hace referencia a las amortizaciones. Contablemente, las amortizaciones son gastos que se deducen de los ingresos para calcular los beneficios. Las amortizaciones acumuladas se recogen en el pasivo del balance o bien en el activo con signo negativo, reduciendo el valor de las inversiones a las que corresponden.

Las causas por las que se produce la depreciación o desgaste de los bienes de activo no corriente suelen ser principalmente:

- Depreciación física, es decir, por el mero transcurso del tiempo.
- Depreciación funcional como resultado de su utilización en la actividad.
- Depreciación por obsolescencia, fruto del rápido avance tecnológico, variaciones en la demanda del bien producido, etc.

- Depreciación por agotamiento o caducidad, por ejemplo, agotamiento del recurso utilizado o de finalización de una concesión.).

Debido a este desgaste que sufren, los bienes de inmovilizado tienen una vida útil limitada. Llegará un momento en el que no serán útiles y habrá que sustituirlos por otros para mantener la actividad.

A la pérdida de valor que experimentan los elementos de inmovilizado por su funcionamiento, uso u obsolescencia se le llama amortización. Las funciones de la amortización son:

- Función económica: reflejar el desgaste de estos bienes, contabilizando un gasto del ejercicio.
- Función financiera: crear un fondo que permita a la empresa reponer el bien por otro de características similares al terminar la vida útil del elemento.

El fondo se crea al incorporar la depreciación por amortización como un coste más de los productos terminados o mercancías –objeto de actividad de la empresa–; de esta forma, se consigue que, al vender y cobrar los productos, se recupere con esos fondos así obtenidos, todos los costes de la empresa, incluida la pérdida de valor del inmovilizado. Ese fondo es el que precisamente servirá para reponer el inmovilizado. Además, hasta que llegue el momento de utilizar esos fondos para la reposición de los activos, se encontrarán invertidos en la propia empresa o en cualquier otro activo, de forma que produzca algún rendimiento.

Por lo tanto, la función principal de las amortizaciones es mantener la capacidad económica de la empresa.

No hay que confundir la amortización técnica (analizada aquí) con la amortización financiera, que es la que hace referencia a la devolución de los capitales percibidos por la empresa. Mientras la amortización técnica proporciona liquidez a la empresa, la amortización financiera le resta liquidez porque supone la salida de cierta cantidad de dinero.

8.2.2 Autofinanciación de enriquecimiento

La autofinanciación de enriquecimiento está formada por los beneficios que no se reparten a los socios sino que se retienen en la empresa para la realización de nuevas inversiones y, en definitiva, para que la empresa crezca.

El beneficio no es una cantidad que se encuentra en la caja de la empresa o en una cuenta corriente al final del ejercicio económico pendiente de que se decida sobre su reparto. En realidad, este beneficio suele estar materializado en bienes y derechos de diversa índole. En efecto, el ciclo de explotación comienza con la adquisición de materias primas que son objeto de un proceso de transformación hasta obtenerse el producto final que se vende a un precio que se determina incrementando un margen de beneficio a su coste. Este margen se puede aplicar en el siguiente ejercicio aumentando la capacidad de la empresa adquiriendo nuevas máquinas, instalaciones informáticas...

8.2.3. Ventajas e inconvenientes de la autofinanciación

Las principales ventajas hacen referencia a que:

- * Permite a la dirección de la empresa trabajar con mayor autonomía.
- * No tiene un coste explícito.
- * Es una alternativa financiera adecuada para las PYMES que tienen dificultades para conseguir financiación ajena a largo plazo.
- * Puede incidir en la mejora del ratio de solvencia, lo cual a su vez puede facilitar el acceso a otras fuentes financieras.

En cuanto a los inconvenientes, hay que distinguir entre aquellos que lo son para los accionistas de los que lo son para la empresa.

Así, para los accionistas la retención de los beneficios supone una reducción de dividendos, lo cual iría en contra del objetivo de la rentabilidad inmediata. Además, una política de dividendos bajos puede generar una imagen distorsionada de la situación por la que atraviesa la empresa.

Para la empresa, la reducción de los dividendos ocasiona una disminución de la rentabilidad de las acciones, lo cual puede redundar en una reducción en la cotización de las mismas. Además, podría conducir a que se realicen inversiones poco rentables con respecto a otras que se rechazan por no disponer de recursos financieros suficientes. En la práctica, es habitual que las plusvalías generadas en los diversos ciclos se inviertan, sin apenas análisis previo, en pequeñas inversiones que van surgiendo. Por ello, cuando aparece un gran proyecto de inversión muy rentable, a menudo no existen recursos financieros internos y se ha de acudir a la financiación externa si es posible, rechazándose el nuevo proyecto si no lo es.

8.3. La financiación externa de la empresa

8.3.1. La financiación externa a corto plazo

1. La financiación de los proveedores de los factores y de otras empresas y entidades no financieras

Los casos más habituales son los siguientes:

- a) El crédito comercial: proviene del aplazamiento de pago de las adquisiciones de materias primas y mercancías. Si la empresa no paga a los proveedores de los factores al contado, las deudas que tenga con ellos forman una fuente de financiación que figurará en el pasivo del balance.
- b) El aplazamiento del pago de las remuneraciones de los trabajadores (salario mensual, no diario, pagas extras...).
- c) Otros ejemplos son las deudas con Hacienda Pública y organismos de la Seguridad Social, ya que ni los impuestos ni las cuotas de la Seguridad Social se abonan diariamente.

La principal ventaja de estas fuentes de financiación es que habitualmente no requieren un proceso de negociación sino que se aceptan tácitamente.

2. Los créditos bancarios a corto plazo

A menudo la financiación de los proveedores de los factores no es suficiente y la empresa necesita solicitar un crédito a corto plazo a entidades financieras para cubrir sus necesidades de financiación del activo corriente. Estos créditos requieren un proceso de negociación con las entidades financieras que pueden condicionar la concesión de dichos créditos a la presentación de garantías personales o reales.

Los instrumentos financieros que el banco puede ofrecer a la empresa son, principalmente tres:

- a) El préstamo simple a corto plazo.
- b) La póliza de crédito.
- c) El descuento comercial.

Los préstamos a corto plazo suelen ser concedidos para financiar operaciones concretas del ciclo de explotación. Sin embargo, es frecuente que las empresas precisen créditos bancarios para hacer frente a necesidades imprevisibles. Para estos casos, en lugar de un préstamo simple, suele ser mejor la apertura de una línea de crédito, que es una modalidad crediticia muy extendida en la práctica. Consiste en la firma de un contrato mediante el cual, el banco abre una cuenta corriente de la que la empresa puede disponer mediante cheques ordinarios cuando lo desee hasta un cierto límite. La empresa sólo pagará intereses por las cantidades de las que haya dispuesto y no por el límite total que se haya concedido.

Por último, la letra de cambio es un instrumento muy importante, ya que gracias al descuento, una entidad financiera anticipa a la empresa el abono de los créditos que ésta tiene sobre sus clientes y que están documentados mediante dichas letras de cambio. Hay que tener en cuenta que el banco no compra la letra por lo que el riesgo de impago sigue correspondiendo a la empresa. Por tanto, si el cliente no paga, el banco devolverá la letra a la empresa a la que, previamente, se le había descontado restándole el importe de la misma de su cuenta corriente.

3. El factoring

Es un sistema mediante el cual una empresa encomienda el cobro de las facturas y efectos sobre sus clientes a una sociedad-factor.

Muchas empresas utilizan los servicios de estas sociedades de *factoring* porque, además de ofrecer financiación y evitar el riesgo de impago, ofrecen también servicios administrativos (gestión de cobros, emisión de facturas, seguimiento de clientes...).

Su principal inconveniente es su elevado coste. Además, la sociedad factor suele exigir el cumplimiento del principio de globalidad, en virtud del cual se han de hacer cargo de todas las facturas y no sólo de aquellas que puedan dar problemas.

4. Los pagarés de empresa

El pagaré de empresa es un título emitido por una empresa, que precisa de financiación, y que es comprado por inversores, de forma que se logra una relación directa entre agentes demandantes de fondos y oferentes de los mismos. Se enmarca dentro del proceso de desintermediación financiera: permite a las empresas obtener financiación sin depender exclusivamente de las entidades financieras. Además, suele ser menos costosa, puesto que se emiten a un tipo de interés ligeramente inferior a los tipos que establecen los bancos, y permite obtener importantes volúmenes de financiación a corto plazo.

El éxito en su colocación depende de la confianza existente sobre del emisor y su solvencia, ya que este tipo de títulos presentan como garantía el patrimonio y la solvencia de la empresa emisora, razón por la cuál este instrumento de financiación está limitado a grandes empresas y que tienen un reconocido prestigio y un alto grado de aceptación entre los pequeños inversores.

8.3.2. Financiación externa a largo plazo

1. Emisión de acciones

Una empresa puede incrementar su financiación exterior a largo plazo mediante la ampliación de capital. Cuando el capital se encuentra dividido en partes alícuotas, a dichas

partes se les denomina acciones. Las ampliaciones de capital se realizan mediante la emisión de acciones.

Se trata de recursos financieros propios que no han de devolverse y que, en consecuencia, permanecen en la empresa un plazo largo. Puesto que el accionista es copropietario de la empresa, por una parte, tiene derecho a participar en su gestión y, por otra parte, está ligado a la suerte de la empresa (en caso de quiebra, recuperará su inversión después de que lo hayan hecho los acreedores).

La remuneración de las acciones se hace a través del reparto de dividendos que está supeditado a que la empresa obtenga beneficios y se acuerde repartirlos.

2. Emisión de obligaciones y bonos (empréstitos)

Los empréstitos son préstamos que se encuentran fraccionados en múltiples títulos de crédito repartidos entre multitud de acreedores. La emisión de obligaciones y bonos realizada por una empresa confiere a su titular, el obligacionista, el derecho al cobro de intereses y a la devolución del principal al vencimiento. Se emplean porque algunas empresas -especialmente las grandes- necesitan, en muchas ocasiones, capitales de tal cuantía que no es sencillo encontrar entidades financieras dispuestas a concedérselos como préstamos en condiciones económicas aceptables. En esos casos para conseguir los fondos que precisan, dividen estas grandes cantidades en pequeños títulos, colocándolos entre los pequeños ahorradores privados.

3. Préstamos a largo plazo

Se trata de préstamos cuyo vencimiento es superior al ejercicio económico. En general, el proceso de consecución de los fondos es tanto más prolongado y complejo cuanto mayor es su plazo y su importe.

En términos generales éste puede ser fijo o variable –con respecto a un índice como el Euríbor–. Además, la empresa incurre en unas comisiones o gastos adicionales a la hora de formalizar el préstamo, como es el caso, por ejemplo, de estudio, apertura, cancelación, etc.

4. Leasing financiero

Es una operación de financiación que tiene como fundamento jurídico un contrato de arrendamiento de bienes con opción de compra a favor del usuario. En el *leasing* pueden intervenir tres sujetos: el proveedor (fabricante o distribuidor), la empresa de *leasing* (sociedad de financiación) y el usuario.

Gracias al *leasing*, el usuario podrá emplear el activo sin necesidad de ser el propietario del bien siendo su mayor inconveniente el coste, que suele ser superior al de otras alternativas de financiación. La mayor ventaja que conlleva este instrumento de financiación es su tratamiento fiscal favorable.

Como conclusión de este tema, podemos afirmar que hay múltiples fuentes de financiación y que la empresa, en función de sus propias características así como del coste y de la calidad (disponibilidad) de las fuentes financieras, empleará una u otra o un conjunto variado de fuentes. No se puede, por tanto, decir que existe una fuente de financiación siempre mejor que otra, sino que depende del momento, empresa, situación...

Tema 9: LA ESTRUCTURA ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA

- 9.1. La estructura económico-financiera de la empresa
- 9.2. El equilibrio financiero
- 9.3. Análisis económico-financiero: La solvencia y la financiación
 - 9.3.1. El fondo de maniobra
 - 9.3.2. Los ratios de financiación
- 9.4. Análisis económico-financiero: La rentabilidad
 - 9.4.1. La rentabilidad económica
 - 9.4.2. La rentabilidad financiera
 - 9.4.3. El apalancamiento financiero
 - 9.4.4. El punto muerto

9.1. La estructura económico-financiera de la empresa

La estructura económico-financiera de la empresa se esquematiza en el balance de situación, que es el modelo fundamental para el análisis económico y financiero de la empresa. Así, dentro del balance, el patrimonio neto + el pasivo representan la estructura financiera, es decir, el origen o la naturaleza de los fondos financieros para acometer las inversiones. El activo, en cambio, recoge la estructura económica, esto es, la materialización o uso de los recursos del patrimonio neto + pasivo.

Las inversiones o activo de la empresa se dividen en dos grupos: activo no corriente y activo corriente. Todos aquellos bienes que permanecen en la empresa durante un período superior al ejercicio económico se les denomina activos no corrientes (inmovilizado intangible y material, inversiones inmobiliarias, inversiones financieras a largo plazo, etc.). El activo corriente, por su parte, se compone, entre otras partidas, del efectivo, que resume el

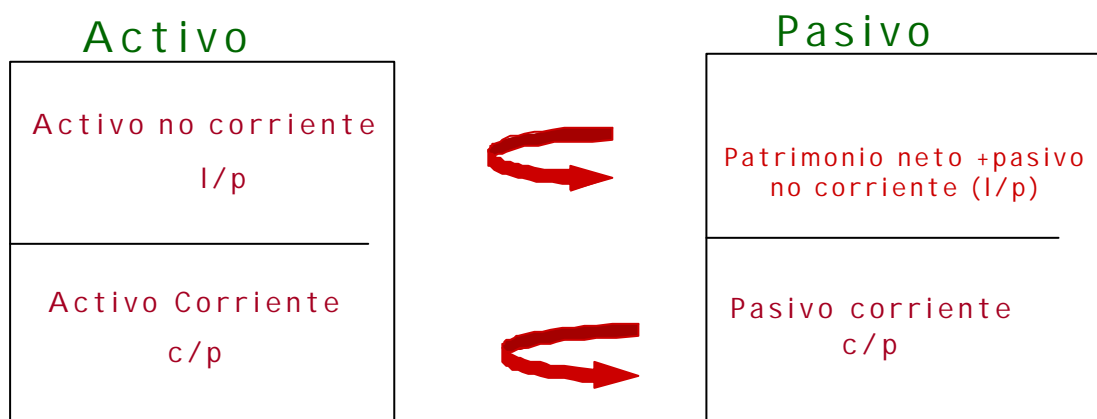
dinero en caja y los saldos a la vista en bancos; de los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar; y de las existencias.

El patrimonio neto + el pasivo se compone de los capitales permanentes y del pasivo a corto plazo. Los primeros, tales como el capital social y los préstamos a largo plazo, se encuentran a disposición de la empresa por un plazo largo. El pasivo a corto plazo, en cambio, está compuesto por las deudas que vencen en un período de tiempo inferior al ejercicio económico (créditos de proveedores, pagarés, préstamos a corto plazo...).

9.2. El equilibrio financiero

En general, deberá haber una cierta correspondencia entre la liquidez del activo y la exigibilidad del pasivo. La empresa debe evitar, en lo posible, el riesgo de no poder hacer frente a sus pagos en el momento en que llegue el vencimiento de éstos. De aquí que el activo no corriente deba ser financiado con capitales permanentes, y sólo el activo corriente ha de serlo con el pasivo a corto plazo. A esta norma se la conoce como regla del equilibrio financiero mínimo.

Figura 9.1.- Equilibrio Financiero Mínimo



Fuente: Elaboración propia

No obstante, para evitar desfases imprevistos en el ritmo de los cobros generados por el activo corriente y el ritmo de los pagos debido a la exigibilidad a corto plazo, conviene que una parte del activo corriente sea financiada con los capitales permanentes. Es decir, el pasivo a corto plazo ha de ser menor que el activo corriente. A esta diferencia se le llama fondo de rotación o fondo de maniobra.

9.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: LA SOLVENCIA Y LA FINANCIACIÓN

9.3.1. El Fondo de Maniobra o Fondo de Rotación

El fondo de rotación es la cantidad de recursos permanentes que financian parte del activo corriente o, lo que es lo mismo, el exceso de capitales permanentes sobre el activo no corriente. Por tanto, el fondo de rotación viene a ser un fondo de solvencia o stock financiero de seguridad para hacer frente a los posibles desajustes de la corriente de cobros respecto a la de pagos generados por el ciclo de explotación.

El fondo de maniobra puede calcularse de estas dos formas:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente.}$$

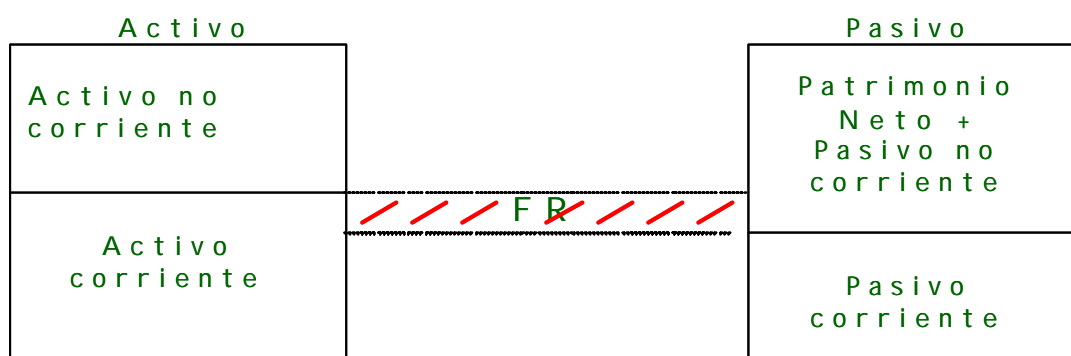
$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente} - \text{Activo No Corriente}$$

El cálculo del fondo de rotación a través de cualquiera de las dos expresiones debe arrojar el mismo resultado.

Generalmente, una cifra de Fondo de Rotación positivo nos da idea de una empresa saneada desde un punto de vista financiero. Una cifra de Fondo de Rotación igual a cero supone que la empresa cumplirá al límite la ley del equilibrio financiero mínimo. Esta situación, aunque ideal desde el punto de vista de la maximización de la rentabilidad, no es aconsejable porque en el caso de desajuste la empresa no podría hacer frente a sus pagos. Por último, un resultado negativo implica que la empresa está financiando parte del activo no corriente con pasivos a corto plazo. Esto significa que no existe una adecuación temporal

entre los capitales que la empresa utiliza y los bienes en que se invierten, lo que significa que vamos a tener que devolver el dinero antes de que se nos haga líquido.

Figura 9.2.- Fondo de Maniobra o Fondo de Rotación



Fuente: Elaboración propia

No existen reglas fijas que definan cuál ha de ser el tamaño del fondo de maniobra. Ello depende, principalmente, del sector o actividad que desarrolle la empresa, del tamaño de la actividad productiva y de la política desarrollada en la gestión de tesorería.

9.3.2. Ratios de financiación

Los ratios son instrumentos para el análisis. Para poder sacar conclusiones, es necesario comparar con los ratios establecidos como óptimos, con los ratios del pasado o con los ratios de otras empresas. Además, analizar los ratios de distintos momentos resulta mucho más representativo que los de un momento concreto.

Las decisiones de financiación deberán tener en cuenta la proporción de recursos financieros propios y ajenos. Un ratio que muestra esta relación es el ratio de endeudamiento:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Deudas}}{\text{Recursos Propios}}$$

En la empresa debe existir un equilibrio entre recursos propios y ajenos, sin llegar a comprometer la autonomía financiera.

$$\text{Ratio de solvencia a largo plazo} = \frac{\text{Activo total neto real}}{\text{Recursos ajenos}}$$

Este ratio representa un índice de seguridad para los acreedores y suministradores de que la empresa es capaz de hacer frente a sus deudas con ellos. La media dice que si es igual o mayor que dos, la empresa es solvente, ya que al menos el 50% de sus inversiones están financiadas con capitales propios.

También se entiende que este ratio es un índice de la capacidad de expansión de la empresa, ya que cuanto mayor sea, mayor facilidad tendrá la empresa de encontrar acreedores dispuestos a concederle préstamos.

Por otro lado, un valor muy alto en este ratio podría suponer que la empresa no saca suficiente provecho de sus posibilidades de crecimiento o de rentabilidad.

$$\text{Ratio de corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La liquidez en la empresa atiende a su capacidad para hacer frente a las deudas más inmediatas. El ratio de corriente ilustra la proporción de los activos corrientes respecto de los pasivos a corto plazo. Se ve claramente que no es más que una forma de expresar el fondo de maniobra. Por lo que, en principio, se recomienda que su nivel sea mayor que uno.

$$\text{Ratio de liquidez inmediata} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este ratio evalúa la liquidez de la empresa en un sentido aún más estricto que el anterior, ya que determina la capacidad de ésta para hacer frente a sus deudas “de inmediato”. En principio, se toma como adecuado un nivel de 0.1, aunque esto, al igual que lo dicho para el fondo de rotación (e igualmente válido para todos los ratios), depende del sector y de las circunstancias de la propia empresa.

9.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: LA RENTABILIDAD

Así como el balance de situación representa la naturaleza económica y financiera de la empresa, la rentabilidad también se estudia desde esos puntos de vista: del lado del activo, cabe definir la rentabilidad económica, y la rentabilidad financiera por el lado del pasivo del balance.

9.4.1. La rentabilidad económica

Mide y representa la proporción que supone el beneficio económico, de explotación o bruto de la empresa con respecto a la inversión total realizada. Indica cuántas unidades monetarias obtiene la empresa por cada 100 unidades monetarias de inversión total.

La expresión empleada para calcularla es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad ad económica} = \frac{\text{Beneficio antes de intereses}}{\text{Activo neto total medio}}$$

Un desarrollo muy útil de esta expresión se obtiene multiplicándola y dividiéndola por las ventas del ejercicio económico:

$$\text{Rentabilidad ad económica} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

En dicha expresión se muestra cómo la rentabilidad económica de una empresa depende de dos factores. Por un lado, los beneficios entre las ventas son una medida del

margen. Por otro lado, también depende de la rotación de lo vendido por la empresa respecto del activo total. De aquí que las variaciones en la rentabilidad económica pueden tener dos causas: pueden deberse a cambios en la rotación, cambios en el margen o ambos factores conjuntamente.

9.4.2. La rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera es una medida de lo que han ganado los propietarios de la empresa en función de los recursos financieros propios.

Antes de calcular el beneficio perteneciente a los accionistas o propietarios del capital, habrá que deducir la remuneración de los recursos ajenos.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio después de intereses}}{\text{Recursos propios}}$$

9.4.3. El apalancamiento financiero

La rentabilidad económica no es un medidor definitivo del rendimiento que obtienen los propietarios.

$$RF = RE + (RE - \text{Coste de la deuda}) \times \frac{\text{Recursos ajenos}}{\text{Recursos propios}}$$

Se observa a través de la expresión que cuando la rentabilidad económica es superior al coste de las deudas, la rentabilidad financiera será tanto mayor cuanto mayor sea el nivel de endeudamiento. Así, desde el punto de vista de la rentabilidad financiera, cuanto más se endeude la empresa, mejor.

9.4.4. El punto muerto

El punto muerto es la cantidad, en unidades físicas, de ventas que hace el beneficio económico de la empresa sea nulo, es decir, si el nivel de ventas supera el punto muerto la empresa obtiene beneficios y si es inferior a ese punto, pérdidas.

El beneficio económico es el que se obtiene de la actividad habitual de la empresa:

$$B^{\circ}E = (P_v - C_v) q - C_f$$

Donde:

P_v = Precio de venta de una unidad de producto

C_v = Coste variable de una unidad de producto

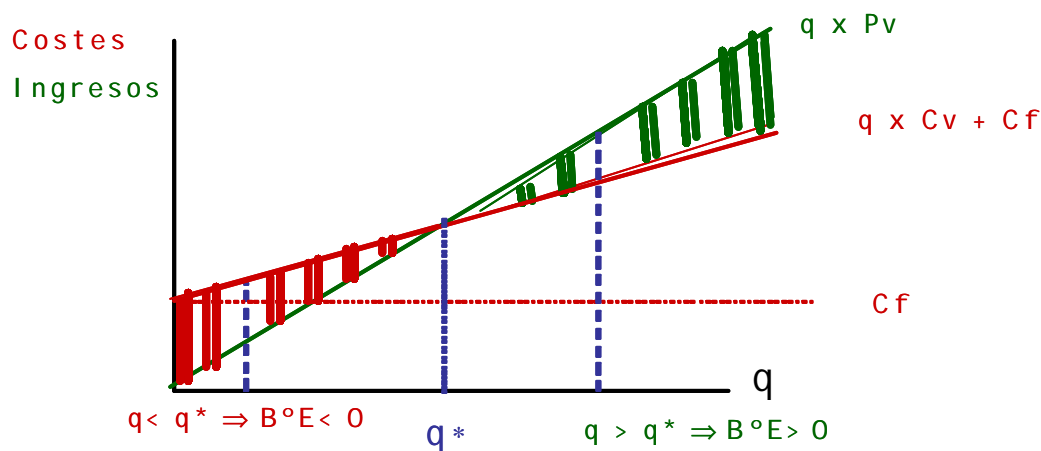
q = cantidad de unidades físicas vendidas

C_f = Costes fijos

Por lo tanto, q^* será la siguiente: $q = \frac{C_f}{P_v - C_v}$

Gráficamente lo podemos representar así:

Gráfico 9.3.- Punto muerto



Fuente: Elaboración propia

Tema 10: EL PROCESO DE INVERSIÓN DE LA EMPRESA

- 10.1. Concepto y elementos de la inversión
- 10.2. Clasificación de las inversiones empresariales
- 10.3. Pasos para la selección de proyectos de inversión
- 10.4. Cálculo de los flujos monetarios derivados de la inversión
- 10.5. Métodos estáticos de selección de inversiones
- 10.6. Métodos dinámicos de selección de inversiones
 - 10.6.1. El valor actual neto (VAN)
 - 10.6.2. El tipo interno de rendimiento (TIR)
 - 10.6.3. Comparación entre el VAN y el TIR

10.1. CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA INVERSIÓN

En 1978 Couvreur explicó el concepto de inversión de esta forma: “la inversión consiste en el cambio de una cantidad presente contra la esperanza de unos ingresos futuros. Es decir, el acto de invertir inmoviliza un conjunto de recursos financieros durante un periodo más o menos largo de tiempo, esperando que los ingresos a obtener a lo largo del mismo sean superiores a dichas inmovilizaciones de dinero”.

Por lo tanto, toda inversión consta de los siguientes elementos:

- El inversor, que aporta los fondos necesarios.
- El objeto de la inversión.
- El coste de oportunidad: es el coste de sacrificar el beneficio inmediato del capital.
- El premio o rendimiento de la decisión de invertir.

10.2. CLASIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES EMPRESARIALES

Existen diferentes criterios de clasificación:

- a) Según el grado de compatibilidad entre las inversiones:
 - Inversiones complementarias
 - Inversiones sustitutivas
 - Inversiones independientes
- b) Según los motivos de realización de la inversión, cabe diferenciar:
 - Inversiones de renovación
 - Inversiones de expansión
 - Inversiones de modernización de los productos (mejoras o creación de nuevos productos) o de los procesos.
 - Inversiones estratégicas: buscan reafirmar a la empresa en el mercado, reduciendo los riesgos resultantes del progreso técnico y de la competencia
- c) En función del objeto de la inversión:
 - Inversiones financieras
 - Inversiones productivas
 - Inversiones en bienes de consumo duradero
- d) Atendiendo a la corriente de cobros y pagos, tenemos:
 - Inversiones simples: hay un solo cambio en el signo de los FNC (flujos netos de caja).
 - Inversiones complejas: hay más de un cambio en el signo de los FNC.

10.3. PASOS PARA LA SELECCIÓN DE INVERSIONES

Los pasos para seleccionar entre distintos proyectos de inversión son los siguientes:

-
- a) Identificar los proyectos **posibles** (de comercialización, producción, etc. presentados y factibles en principio).
- b) Delimitar los proyectos **aceptables**, que se deberán permitir alcanzar los objetivos deseados por la empresa. Para ello, se pueden emplear distintos criterios de selección:
- b.1) Criterios basados en rentabilidad y ausencia de riesgo: los criterios de selección considerados a partir de un supuesto de ausencia de riesgo que se limitan a medir el nivel de rentabilidad son el VAN y el TIR.
 - b.2) Criterios basados en la rentabilidad y el riesgo: entre otros, están la esperanza matemática y la regla de la varianza media.
 - b.3) Criterio estratégico: el conjunto de proyectos en función de objetivos a largo plazo de la empresa.
- c) Delimitar el conjunto de proyectos **óptimos**, considerando objetivos, consecuencias y recursos.

Tanto los métodos estáticos como los dinámicos, que veremos en los puntos siguientes, se basan en dos hipótesis principales:

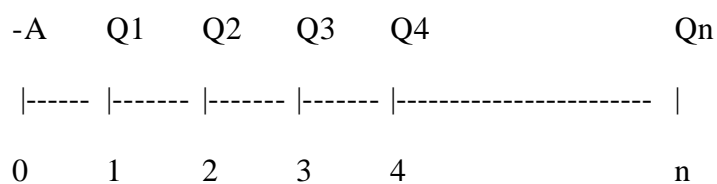
- a) El análisis se realiza en condiciones de certeza, así pues, conocemos el futuro, por lo que los flujos netos de caja son conocidos.
- b) Nos movemos en un mercado perfecto de capitales, lo que implica que:
 - Las condiciones financieras son constantes.
 - Es imposible influir en los precios del mercado.
 - Se cuenta con toda la información necesaria.
 - No existen costes de transacción.
 - Los recursos financieros son ilimitados.

10.4. CÁLCULO DE LOS FLUJOS MONETARIOS DERIVADOS DE LA INVERSIÓN

Desde el punto de vista financiero una inversión será relevante sólo en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) La **rentabilidad**, definida por:
 - El desembolso inicial que requiere
 - Los flujos de caja que cabe esperar
 - Los momentos en los que se espera cada uno de esos flujos
- b) El **riesgo** que el proyecto de inversión supone.

Cronológicamente representaremos toda inversión de la siguiente forma:



Donde,

A: desembolso inicial

Qi: flujo neto de caja (FNC) del i-ésimo año, siendo $Q_i = C_i - P_i$

Ci: cobros del i-ésimo período

Pi: pagos del i-ésimo período

n: duración de la inversión

Para calcular los FNC hay ciertos principios o reglas que deben ser considerados:

- ❶ Saber diferenciar entre el FNC y el beneficio.

Las decisiones sobre los proyectos de inversión se deberán basar en las diferencias entre cobros y pagos, y no en los beneficios, que son las diferencias entre ingresos y gastos. Para simplificar, supondremos que los ingresos de cada período coinciden con los cobros, y que los gastos, salvo las amortizaciones, coinciden con los pagos.

Las amortizaciones contablemente se consideran gastos pero no pagos, porque contablemente, cuando se realiza una inversión, no se imputa su importe como coste del año en el que se efectúa, sino que dicho importe se divide en unas cuotas de amortización que se irán descontando a lo largo de los sucesivos ejercicios económicos.

Por tanto, para simplificar, supondremos que los ingresos son iguales a los cobros y que los gastos menos las amortizaciones son iguales a los pagos. Así,

$$Q_t = B_t^o + a_t \quad \text{siendo } a_t \text{ lo amortizado en el año } t$$

❷ No olvidar la deducción de los pagos de impuestos.

El FNC es la diferencia entre los cobros y los pagos. Si un período el proyecto genera beneficios, habrá que pagar el correspondiente impuesto a Hacienda: el resultado de aplicar a los beneficios la tasa de gravamen del Impuesto de Sociedades. Ese pago deberá computarse para calcular el FNC de ese período.

El FNC en t será igual a:

$$Q_t = C_t - P_t - B_t T = C_t - P_t - (C_t - P_t - a_t) T = (C_t - P_t) (1 - T) + a_t T$$

Siendo el beneficio en t : $B_t = C_t - P_t - a_t$

❸ Lógicamente, si se opta por el proyecto, es porque nos da un rendimiento que debe poder compararse con alguna referencia, es decir, el montante invertido tiene un coste, que se materializa en unos intereses de préstamos si los capitales son ajenos, o en la mejor inversión alternativa posible (un coste de oportunidad), si los capitales son propios.

❹ Al analizar un proyecto de inversión, los únicos cobros y pagos que se deben tener en cuenta son los que se derivan directamente del proyecto.

❺ Finalmente, supondremos que no existe inflación en todo el tiempo de realización del proyecto de inversión.

Dicho todo esto, calculamos los FNC de la siguiente manera:

a) Desembolso inicial

$$A = P_c - S$$

P_c : Precio de compra

S : Subvenciones

b) Flujos Netos de Caja hasta el período $n-1$

$$Q_t = (C_t - P_t)(1 - T) + a_t T$$

c) Flujo Neto de Caja del período n

$$Q_n = (C_t - P_t)(1 - T) + a_t T + VM - (VM - VR_t)T$$

Siendo,

VM : Valor de liquidación del proyecto (valor de mercado).

VR_t : Valor residual contable o valor no amortizado.

Cualquier plusvalía obtenida de la venta de los equipos del proyecto se considera un beneficio sometido a gravamen.

10.5. MÉTODOS ESTÁTICOS PARA LA SELECCIÓN DE INVERSIONES

Denominamos métodos estáticos a aquellos métodos de selección de inversiones que no tienen en cuenta el tiempo en el que se invirtió ni el de los FNC del proyecto de inversión.

Únicamente veremos el método del plazo de recuperación o *pay-back*, que calcula el tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial A . Así, cuando los FNC son constantes, es decir, $Q_1 = Q_2 = \dots = Q_n = Q$, el plazo de recuperación o *pay-back* vendrá dado por la fórmula:

$$\text{Pay - back} = \frac{A}{Q}$$

Si los FNC no son constantes, el plazo de recuperación se calcula acumulando los distintos FNC hasta que su suma sea igual al desembolso inicial. Y, si en los primeros años

los FNC son negativos, se sumarán al desembolso inicial A y el plazo de recuperación será el tiempo en que tarde en recobrase todo lo perdido e invertido.

Según este criterio, las mejores inversiones son aquéllas que tienen el plazo de recuperación más corto.

Los **inconvenientes** que tiene este método son los siguientes:

- No considera los FNC obtenidos después del plazo de recuperación.
- Por ser un método estático, no tiene en cuenta la diferencia en los vencimientos de los FNC obtenidos antes de alcanzar el plazo de recuperación.
- No establece cuál ha de ser el plazo más conveniente para el proyecto. Este tiempo lo deberá establecer el decisor.

Por el contrario, las **ventajas** con las que cuenta este criterio son:

- Facilidad de cálculo.
- Puede resultar un método útil en los períodos en los que la liquidez es importante.

10.6. MÉTODOS DINÁMICOS PARA LA SELECCIÓN DE INVERSIONES

A diferencia de los métodos estáticos de selección de inversiones, los métodos dinámicos incorporan el cambio en el valor del dinero por efecto del tiempo.

10.6.1. El valor actual neto (VAN)

El valor actual neto es igual al valor actualizado de todos los rendimientos de la inversión, es decir, es igual al valor actualizado de los cobros esperados, menos el valor actualizado de los pagos previstos.

Por lo tanto, el VAN se calcula de la siguiente forma:

$$\text{VAN} = -A_o + \frac{\text{FNC}_1}{(1+k)} + \frac{\text{FNC}_2}{(1+k)^2} + \frac{\text{FNC}_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{\text{FNC}_n}{(1+k)^n}$$

Según este criterio, sólo aquellas inversiones cuyo VAN resulte positivo pertenecerán al grupo de proyectos aceptables por la empresa, ya que contribuyen a la consecución del objetivo general de aumento de valor de la misma. Al mismo tiempo, cuando existan varios proyectos de inversión con un VAN positivo, se debe dar prioridad a aquellos cuyo VAN sea mayor.

El VAN determina la rentabilidad de la inversión en términos absolutos, es decir, en unidades monetarias.

Ventajas del criterio VAN:

- Tiene en cuenta los diferentes vencimientos de los flujos de caja, porque parte de que para poder compararlos hay que hacerlos homogéneos refiriéndolos a una misma fecha.
- Coincide con el objetivo financiero de la empresa que es el de maximizar la riqueza del accionista: cuanto mayor sea el VAN de los proyectos de inversión de la empresa, mayor será la riqueza de ésta y, por lo tanto, más valdrán los títulos de los accionistas.

Inconvenientes del criterio VAN:

- Dificultad de calcular o establecer el tipo de actualización k .
- La hipótesis de reinversión de los FNC al tipo k por el tiempo que resta del proyecto de inversión.

10.6.2. El tipo interno de rendimiento

El TIR o el tipo interno de rendimiento es el tipo de actualización r que anula el valor actual neto.

A diferencia del VAN, que determina la rentabilidad absoluta, el TIR determina la rentabilidad en términos relativos.

El criterio de aceptación de los proyectos de inversión es el de escoger sólo aquellos cuyo tipo interno r sea mayor que el coste de los recursos financieros k .

El cálculo del tipo r es difícil ya que se trata de un polinomio de grado n . Por ello, el procedimiento que se emplea es escoger mediante tanteo dos valores r_1 y r_2 , por encima y por debajo del $VAN = 0$ y los más cercanos posible y, a partir de éstos, hacer una “interpolación lineal”. El resultado es un r^* aproximado al verdadero valor.

Ventajas del criterio TIR:

- El rendimiento relativo es una variable fácil de comprender.
- Para su cálculo no es necesario conocer la estructura financiera de la empresa aunque su conocimiento nos valdrá para clasificar los proyectos con ayuda del criterio TIR.

Inconvenientes del criterio TIR:

- Su cálculo puede resultar difícil.
- Puede producirse una solución inconsistente, que se da cuando existen n raíces o resultados reales y positivas, o ningún resultado real.

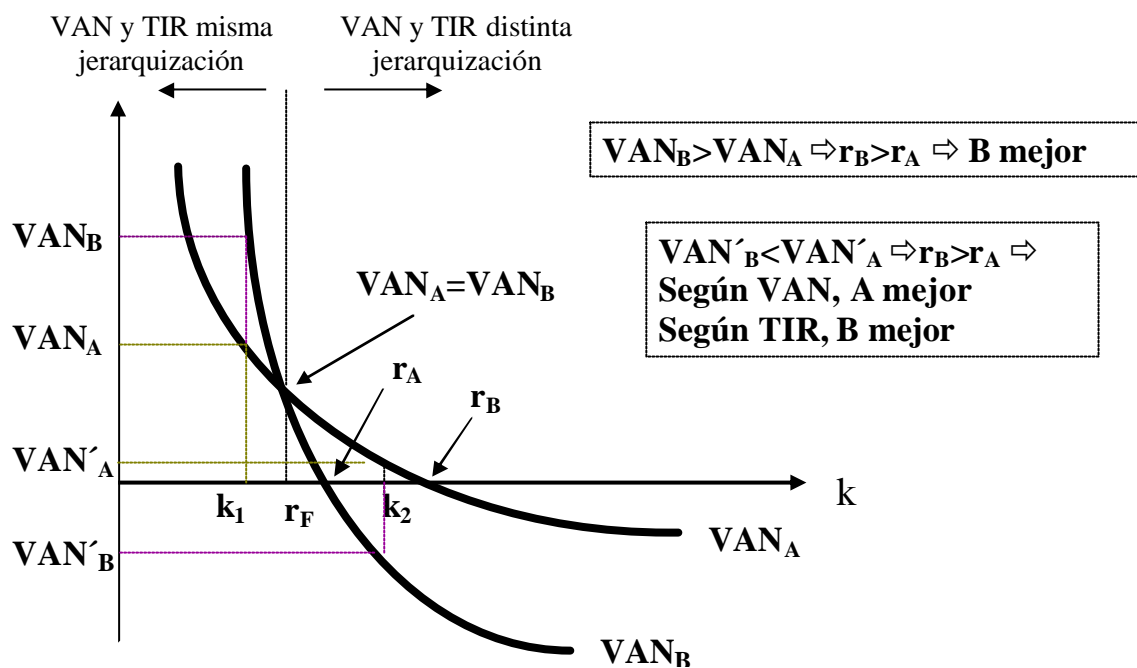
10.6.3. Comparación entre el VAN y el TIR

El VAN y el TIR son criterios que se apoyan en supuestos distintos y que miden aspectos diferentes de una inversión: el VAN mide la rentabilidad absoluta mientras que el TIR la mide en términos relativos.

Pese a que para un proyecto el VAN y el TIR siempre coinciden a la hora de decir si es aceptable o no, no siempre coinciden a la hora de ordenar los proyectos de inversión de mejor a peor. La explicación y formalización de esta aparente incongruencia se resuelve con la “tasa de retorno sobre el coste” de Irving Fisher.

Así, entre dos proyectos de inversión, se denomina “tasa de retorno sobre el coste” al tipo de actualización r_f que iguala el VAN de ambas inversiones.

Gráficamente:



Fuente: Elaboración propia

EJERCICIOS DE FINANZAS

1) Calcular el período de recuperación de los siguientes proyectos de inversión:

	FNC en u.m.	FNC en u.m.	FNC en u.m.	FNC en u.m.	FNC en u.m.
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Proyecto A	-1.500	500	500	500	500
Proyecto B	-1.500	700	800	300	400
Proyecto C	-1.500	500	600	600	400

2) A la empresa XYZ se le presenta la oportunidad de invertir en un proyecto que posee las siguientes características: se trata de la adquisición de una maquinaria cuyo coste es de 300.000 euros a pagar en el momento actual. La vida útil estimada es de 10 años, y el valor residual, nulo. Dicha maquinaria proporcionará, en caso de adquirirla, unos cobros de 120.000 euros y unos pagos de 90.000 euros durante cada uno de los años de su vida útil.

Si, por otra parte, se sabe que la amortización anual es constante e igual a 30.000 euros, determinar si esta empresa debe adquirir la maquinaria utilizando para ello los criterios VAN y TIR.

Considérese que el coste de los recursos financieros es del 10% y que Hacienda aplica un tipo de gravamen del 32,5%.

3) ASECON, asesoría perfectamente implantada en las capitales vascas está planteándose la posibilidad de abrir nuevas sucursales en otras zonas de más de 50.000 habitantes ya que considera a la cercanía un factor fundamental a la hora de decidirse por la asesoría con la que trabajar.

La zona que, en principio le parece más interesante por el número de clientes potenciales y la relativa poca competencia existente es la del Urdaibai. Por ello, Asecon realiza un estudio de mercado en esa zona que le proporciona las previsiones de ingresos reflejadas en la tabla.

Asimismo ha realizado la siguiente previsión de gastos de personal, alquiler de lonja y garajes en zona céntrica y varios (electricidad, teléfono, material de papelería... y publicidad).

Dado que la competencia nacional puede expandirse y llegar a los pueblos, prefiere analizar la viabilidad del negocio a sólo tres años vista.

Año	Ingresos	Gastos de personal	Alquileres	Gastos varios
X1	100.000	60.000	20.000	10.000
X2	140.000	80.000	22.000	15.000
X3	200.000	120.000	24.000	20.000

Los gastos en los que tendría que incurrir para comenzar a operar en la nueva sucursal son de 45.000 euros para comprar el equipamiento de oficina (ordenadores, impresoras, fotocopiadoras, mobiliario...).

El coste del capital para Asecón es del 4%.

Suponiendo que los ingresos y gastos se cobran y pagan todos al final de cada ejercicio y que la tasa impositiva es del 32,5%:

- a) Analizar en términos absolutos si abrir una sucursal en Gernika para atender a la zona del Urdaibai sería viable.
- b) Analizar cuál sería la rentabilidad en términos relativos del proyecto de inversión (TIR) así como el significado del dato obtenido.
- c) Calcular el plazo de recuperación o Payback de este proyecto.

4) VENTO S.A. es una empresa de Bilbao dedicada a la producción y comercialización de aparatos de ventilación. Hasta ahora, se ha dedicado a fabricar productos destinados a usuarias industriales. Una investigación comercial reciente, no obstante, revela que VENTO S.A. podría introducirse en el mercado de los aparatos de aire acondicionado de uso doméstico consiguiendo una cuota de mercado el año X1 del 5%. Esta cuota aumentaría en

un 5% cada uno de los dos próximos años (X2 y X3) y a partir de ese momento se mantendría constante (véase tabla más adelante).

Para introducirse en ese mercado sería preciso adquirir unos bienes de equipo cuyo coste sería de 1.000.000 euros. La vida útil de estos bienes es de 5 años, se amortizarían linealmente y su valor residual será nulo.

El coste de fabricar un aparato de aire acondicionado sería de 300 euros en X1, aumentando este coste en 10 euros cada año que dure el proyecto de inversión.

Cada año, además, VENTO S.A. tendría que pagar 50.000 euros en concepto de gastos de mantenimiento de los equipos comprados.

Los desembolsos que se producirían como consecuencia de los gastos publicitarios serían los siguientes: 100.000 euros en X1, 120.000 euros en X2, 140.000 euros en X3, 160.000 euros en X4 y 180.000 euros en el año X5.

El precio de venta de un aparato de aire acondicionado sería de 350 euros y este precio se mantendría constante durante los próximos años.

La demanda global del mercado, por años, será la que figura en la siguiente tabla:

Año	Demanda global del mercado	Cuota de mercado de Vento S.A.
X1	120.000	5%
X2	150.000	10%
X3	180.000	15%
X4	180.000	15%
X5	180.000	15%

El tipo de gravamen del impuesto de sociedades el del 32,5% y el coste del capital del 8%.

En base a esta información:

a) Calcula el PAYBACK y el VAN de este proyecto de inversión explicando el significado del resultado obtenido.

b) Si la empresa pudiera realizar una inversión alternativa a la estudiada que suponga una inmovilización de capital similar y que proporcione un VAN positivo pero inferior y un PAYBACK más corto ¿qué proyecto de inversión crees que deberá elegir la empresa?

5) La empresa Pelayo, S.A. tiene necesidad de renovar su maquinaria y contempla la siguiente inversión:

- Desembolso inicial: 24.000 euros.

- Flujos netos de caja después de impuestos: $Q_1=Q_2=10.000$ euros y $Q_3=15.000$ euros. El coste de los recursos financieros es del 6%.

Se pide:

a) Estudiar si conviene o no llevar a cabo la inversión, calculando, el período de recuperación (Payback), el valor actual neto (VAN) y su tasa interna de rendimiento (TIR).

Explicar detalladamente cada uno de los procedimientos seguidos así como los datos.

Con posterioridad a este análisis, la empresa ha recibido una propuesta alternativa de inversión cuyos datos son los siguientes:

Desembolso inicial: 30.000 euros.

Flujos netos de caja después de impuestos: $Q_1=Q_2=0$ y $Q_3=42.000$ euros.

b) ¿Sería también aceptable esta inversión al mismo coste de los recursos financieros?

c) Si la empresa tuviera que elegir una de las dos inversiones, ¿cuál de ellas preferiría? ¿por qué? ¿elegiría la empresa la misma alternativa en caso de ser otro el coste de los recursos financieros? Razone su respuesta.

PARTE VI: EL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN

Introducción

El subsistema de producción es el que se encarga de la transformación y elaboración de los productos que la empresa suministra al mercado. En esta parte procederemos al estudio de la función de producción desde una concepción amplia, entendida como un conjunto de elementos y procesos que interactúan entre sí con la finalidad de convertir factores en productos.

A medida que se avance en su estudio, se observará que la producción y su dirección afectan (y son afectadas) al resto de las funciones empresariales y por ello han de tener presentes tanto al resto de las áreas como a sus estrategias en los diferentes planteamientos que lleven a cabo.

Primeramente nos centraremos en el estudio de la propia dirección de producción, que será quien se ocupe de la toma racional de decisiones para la consecución de los objetivos asignados, analizando para ello los distintos niveles de decisión existentes en la empresa. Posteriormente, evaluaremos detalladamente los distintos elementos del sistema productivo sobre los cuales se deberán tomar decisiones que condicionarán el propio proceso productivo. Y por último, en lo que a la gestión de la producción respecta, estudiando por un lado la organización de la producción y por otro la planificación y programación de la misma.

Por otra parte, la función de aprovisionamiento adquiere gran importancia si se considera que aprovisionar significa prever y planificar las necesidades de producción, satisfacerlas mediante compras, vigilar cantidad y calidad de los materiales... Así, estudiaremos la gestión de inventarios por su importancia económica y financiera en la propia empresa. Tanto la gestión de los componentes internos como de los adquiridos fuera de la empresa, surge dentro del proceso productivo y está condicionada por el modo de entender el área y la forma de llevar a cabo el proceso de planificación y el desarrollo del flujo de materiales (complementaremos la visión con el estudio de distintos niveles de gestión de inventarios). Analizaremos pues los inventarios de la empresa, desarrollando tanto el

concepto como su función y la clasificación de los mismos sin olvidar un aspecto muy importante como es el de los costes.

Objetivos

- Conocer las tareas básicas a realizar dentro del área y las interrelaciones que se producen con el resto de las áreas de la empresa.
- Conocer las decisiones estratégicas y tácticas que se le plantean a un director de producción.
- Entender el flujo de materiales y sus fases desde la compra de materias primas hasta el inventario de los productos finales.
- Elaborar un plan de producción, como información necesaria para decidir si producir o no un componente. Asimismo, el coste de producción es uno de los principales factores a considerar en la fijación de precio.

Conclusiones

- La planificación tiene una importancia trascendental en la dirección de producción.
- La dirección de producción exige la toma de ciertas decisiones de carácter estructural que configuren el entorno en el que se debe desarrollar su labor (diseño producto, localización planta...).
- Es necesaria la elaboración de planes de producción y establecer los mecanismos de control necesarios para la eficiente gestión de los recursos disponibles.
- Tanto la gestión de compras como la gestión de stocks han de ser lo más eficaces y eficientes posibles por su vital importancia en la propia empresa.

Bibliografía

AGUIRRE SADABA, A. (1995): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide, Madrid.

CUATRECASAS, L. (2003): *Gestión competitiva de stocks y procesos de producción*. Gestión 2000, Barcelona.

DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. y M.J. ALVAREZ GIL (1995): *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill, Madrid.

DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. y S. GARCIA GONZALEZ (1995): *Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill, Madrid.

GIL ESTALLO, M.A.(2003): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC, Madrid.

GONZÁLEZ, F.J. y J.D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madrid.

HEIZER, J. y B. RENDER (2001): *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. Pearson Prentice Hall, Madrid.

IBORRA, M.; A. DASÍ, C. DOLZ y C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madrid.

KAPLAN, R y NORTON, D (2000): *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000, S.A., Barcelona.

MIRANDA, F.J.; S. RUBIO, A. CHAMORRO y T.M. BAÑEGIL (2005): *Manual de dirección de operaciones*. Thomson, Madrid.

OCHOA, C. y P. ARANA (1996): *Gestión de la producción: conceptos, tipología de problemas, métodos, problemas de implantación*. Donostiarra, Donostia.

PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Tema 11: LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

- 11.1. El subsistema de producción
- 11.2. La dirección de producción
- 11.3. Elementos del diseño del sistema productivo
- 11.4. La organización del sistema productivo

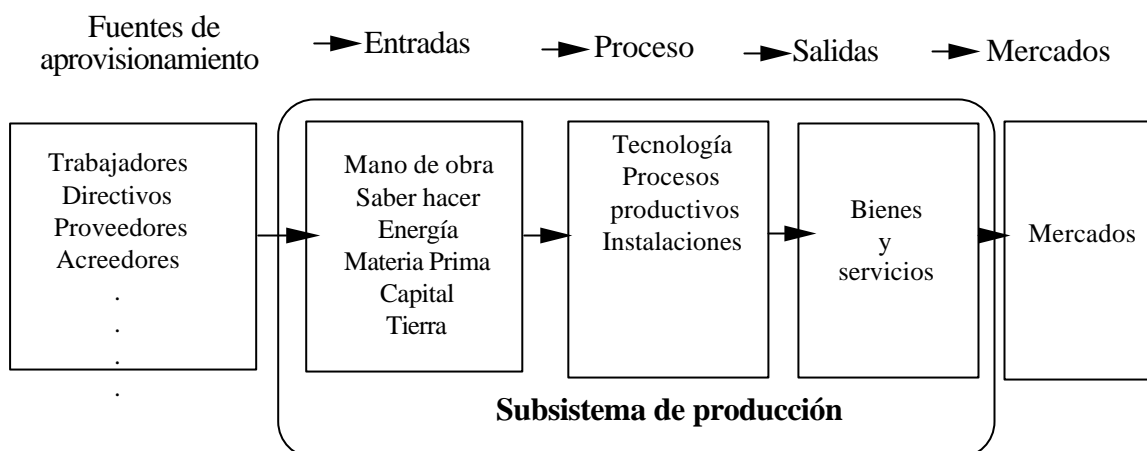
11.1. El subsistema de producción

Producir es transformar bienes y servicios en otros bienes y servicios con la intención de ganar valor en el proceso productivo, es decir, de obtener como resultado de dicho proceso *algo que valga más* que todo aquello que hemos sacrificado para obtenerlo.

Por tanto, la función de producción es aquella que se encarga de utilizar de forma eficiente los factores de producción necesarios para la transformación.

El subsistema de producción se ocupa de todos los planes, decisiones, actividades y controles que permiten el proceso de conversión de las entradas (factores) en salidas (productos). El subsistema de producción es en sí un verdadero sistema compuesto de subsistemas y de elementos (explotaciones, procesos, talleres, máquinas, herramientas...) y que participa de la actividad de otros subsistemas de la empresa (aprovisionamiento, personal, comercial, financiero y directivo).

Esquemáticamente:

Figura 11.1.- Sistema de producción

Fuente: Bueno Campos *et al*, (1988)

Una vez introducido este subsistema, es necesario matizar que, aunque la función de producción se refiere genéricamente tanto a la producción de bienes como de servicios, el enfoque del tema actual y el siguiente están centrados en una producción netamente industrial, que facilita en gran medida la explicación de los conceptos. Por tanto, conviene tener presente en todo momento, la existencia de la producción de servicios, sobre todo teniendo en cuenta que es un sector cuya importancia ha crecido notablemente no sólo en nuestro entorno productivo más cercano (la CAPV), sino en la inmensa mayoría de los países desarrollados.

11.2. LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

11.2.1. La Dirección de producción

La dirección de producción estudia la toma racional de decisiones en el ámbito del sistema de producción para lograr los objetivos asignados al mismo. Los responsables de la producción orientan sus decisiones a conseguir la mayor eficiencia y eficacia del sistema.

La eficacia mide el grado de alcance de los objetivos, sin considerar los recursos aplicados a su obtención. La eficiencia, por su parte, mide el rendimiento, ya que compara las salidas o las realizaciones con el volumen de factores que han sido necesarios para su obtención, bien en términos cuantitativos físicos (medidas de productividad o rendimiento técnico) bien en términos cuantitativos monetarios (medidas del coste o rendimiento económico).

11.2.2. Principales tipos de decisión de producción

Siguiendo como criterio de clasificación el alcance y trascendencia de las decisiones, bien porque involucran grandes volúmenes de recursos, bien porque comprometen a la empresa en períodos de tiempo largos o porque afectan a diferentes subsistemas de la empresa, podemos distinguir:

- Decisiones estratégicas (estructurales o de diseño del sistema).

Las **decisiones estratégicas** de producción se engloban en la estrategia general de la empresa, que determina qué posición pretende alcanzar ésta en un futuro más o menos lejano.

Hacen referencia a las decisiones sobre diseño del sistema productivo, que dependerán básicamente de las decisiones sobre selección y diseño de productos y los pronósticos sobre el volumen de demanda. Estas decisiones dan lugar a la estructura fija de la empresa, es decir, se trata de decisiones estructurales, esto es, de carácter difícilmente reversible y de largo plazo.

- Decisiones tácticas (de funcionamiento o de utilización de los factores).

Las **decisiones tácticas** se refieren a la mejor utilización posible de los factores corrientes de una estructura productiva dada. Se pretende conseguir una combinación tal de factores que alcance la máxima eficiencia posible, es decir, el mayor rendimiento del sistema. Ejemplos de estas decisiones son las relativas a la conservación de los equipos; a cuándo y con qué mano de obra se fabricarán los productos...

Decisiones en el sistema de producción

Area	Plan de producción Decisiones de diseño (estrategias)	Programa de producción Decisiones de utilización (tácticas)
Proceso	Selección y diseño de productos. Selección de procesos y tecnologías. Elección del equipo. Diseño del sistema de mantenimiento. Distribución de planta.	Mantenimiento del equipo. Análisis del flujo del proceso. Equilibrado de líneas.
Capacidad	Dimensión de las unidades productivas. Localización de explotaciones.	Programación de actividades. Subcontrataciones. Ocupación.
Mano de obra	Diseño de tareas. Sistema de incentivos. Diseño del sistema de control y supervisión.	Determinación de necesidades de personal. Fijación de niveles de rendimiento. Control de productividad.
Calidad y costes	Diseño del sistema de gestión de la calidad. Fijación de normas y niveles de calidad. Diseño del sistema de control de costes	Control de calidad. Control de costes de producción (consumos y precios de factores)

11.2.3. Objetivos de la dirección de producción

Los **objetivos principales** de la dirección de producción son los relativos a los costes, productividad, plazo, calidad, fiabilidad y flexibilidad o capacidad de adaptación.

Por su parte, los **objetivos operativos** más importantes son minimizar los costes y maximizar la productividad, de manera que el resto de los objetivos constituyen restricciones que deben cumplirse. Así, por ejemplo, al definir el producto, es necesario concretar los límites de calidad que hay que guardar. La fiabilidad es el nivel de confianza de que el proceso de producción no se interrumpa y podamos satisfacer la demanda por lo que representa una restricción a tener en cuenta. Lo mismo ocurre con la capacidad de adaptación a los cambios de diseño del producto o los volúmenes de producción.

11.3. ELEMENTOS DEL DISEÑO DEL SISTEMA PRODUCTIVO

El diseño del sistema productivo implica la toma de una serie de decisiones que se engloban dentro de la estrategia general de la empresa. Esta estrategia general está supeditada

a un amplio número de factores externos e internos (mercado, demanda, competencia, materias primas, capitales, precios, personal, organización, capacidad comercial, etc), en función de los cuales la empresa podrá determinar qué mercados abordará y qué productos ofrecerá en el futuro.

Para diseñar el proceso productivo habrá que tomar decisiones sobre:

- a) Selección y diseño del producto
- b) Inversión en I+D
- c) Localización de la planta de producción
- d) Dimensión y capacidad productiva de la planta
- e) Proceso de producción y tecnología
- f) Infraestructura de servicios
- g) Recursos humanos
- h) Diseño de sistemas de gestión y control

Estas decisiones se tomarán teniendo en cuenta limitaciones de todo tipo, de las cuales las más importantes son las de carácter financiero.

Las decisiones estratégicas que determinan las características estructurales de la empresa son de una importancia vital, ya que de ellas dependerá, en gran medida, la viabilidad de la empresa, su rentabilidad, su capacidad competitiva... es decir, su éxito o su fracaso.

11.3.1. Selección y diseño del producto

Las decisiones sobre selección y diseño de productos y los pronósticos sobre volumen de demanda son prerequisites indispensables para la toma de decisiones relativas al subsistema de producción. Evidentemente, esta variable condiciona de manera fundamental las necesidades del sistema productivo de la empresa, es decir, el número, tipo y tamaño de los elementos constitutivos de la estructura fija de la misma.

11.3.2. Localización de la planta de producción

Nos referimos al espacio físico en el que se va a instalar la unidad productiva, considerando las instalaciones para producción, almacenaje y distribución.

Las razones que justifican la decisión de instalar la planta en un lugar u otro son:

a) Razones de mercado: los factores más importantes, van a ser el transporte y la distribución. Los costes de ambos factores dependen directamente de la distancia de la planta al mercado. Por tanto, para abaratar costes, hay que intentar ubicar la planta lo más cerca posible del mercado al que nos dirigimos.

b) Razones del proceso de producción: hacen referencia a los recursos que intervienen en el proceso productivo. Así,

- En industrias en las que se emplean materias primas de forma intensiva, situarse cerca de los lugares de procedencia de las mismas o en zonas geográficas que abaraten el transporte de los aprovisionamientos.

- Otras industrias requieren un uso intensivo de mano de obra poco cualificada por lo que debe estudiarse su localización en zonas con falta de empleo y mano de obra más barata.

- A veces algunas industrias necesitan la existencia de industrias auxiliares para desarrollar su actividad.

c) Razones de costes de instalación. Hay que tener en cuenta:

- El precio del suelo

- La legislación vigente.

Además hay que considerar las posibles subvenciones y/o bonificaciones fiscales relacionadas con la ubicación de la planta.

11.3.3. Dimensión y capacidad productiva

La capacidad es el máximo nivel de producción que puede alcanzarse en un período. Siempre debe referirse a un período de tiempo ya que, de otro modo, no mediríamos la capacidad de producción sino el tamaño de las instalaciones.

Tampoco hay que confundir la capacidad con el volumen real. El volumen es lo que se produce en un período de tiempo, mientras que la capacidad es la máxima producción que puede alcanzarse en ese período.

Seleccionar el tamaño de planta adecuado es una decisión a tomar tanto en la creación del diseño del proceso productivo como a lo largo de la vida del mismo cuando las variaciones del entorno lo aconsejen, pero siempre teniendo en cuenta que su modificación es a largo plazo y no como la de otros factores que se pueden modificar a corto plazo.

Para seleccionar la dimensión y la capacidad productiva de la planta, hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- **Economías de escala:** hace referencia a la reducción en los costes medios por unidad producida como consecuencia del incremento de volumen.
- **Volumen de mercado:** es importante conocer el volumen de consumidores potenciales a la hora de diseñar el tamaño de la planta.
- **Flexibilidad de las instalaciones:** la selección de la capacidad se facilita si existen posibilidades de reconversión o adaptación de las instalaciones que se pretenden adquirir. Cuanto mayores sean las expectativas de rápido cambio tecnológico del sector, mayor importancia cobra la flexibilidad de las instalaciones.
- **Posibilidades financieras:** según los recursos financieros de que se disponga se elegirá una capacidad u otra. Se puede optar también por una capacidad mínima y subcontratar parte de la producción.

11.3.4. Proceso de producción y tecnología

El proceso de producción se puede definir como el conjunto de etapas encaminadas a la producción final. Por tanto, la selección del proceso de producción depende de las características del producto a fabricar, el volumen a producir...

En general, los procesos industriales se pueden organizar de dos formas:

- a) **Organización por producto:** todos los productos siguen el mismo itinerario y las máquinas se sitúan de modo que se facilite el mismo.
- b) **Organización por proceso:** se agrupan los equipos que realizan actividades semejantes. Así, todos los productos no siguen el mismo itinerario. Este tipo de organización se aconseja cuando la producción es heterogénea.

Esto no quiere decir que haya que usar una de estas dos formas, lo más normal es que se combinen ambos tipos de organización.

Las tendencias actuales conducen a conseguir la máxima automatización posible de los procesos combinada con un gran énfasis en la flexibilidad. Sin embargo, no debemos equiparar automatización con procesos intensivos en capital. Teniendo en cuenta que tendemos a una sociedad de servicios (consultoras, centros de investigación, parques tecnológicos...), en muchas ocasiones, los procesos productivos, son intensivos en ambos factores (capital y mano de obra). Generar un equilibrio entre ambos factores permite ser más flexible a la hora de definir los procesos productivos.

La tecnología, desde un punto de vista empresarial, puede definirse como el conjunto de procesos, procedimientos, equipos y herramientas utilizados para producir bienes y servicios. Por tanto, no se refiere únicamente a maquinaria, sino también a la forma de combinar los medios humanos y materiales para elaborar productos. Esto es, utilizando la misma maquinaria de forma diferente se puede crear una nueva tecnología.

La empresa tiene dos posibilidades de obtener esta tecnología:

- a) Generarla internamente. Es muy caro ya que supone la utilización de muchas personas para la investigación y no siempre se obtiene un resultado.
- b) Adquirirla del exterior. Esto se puede hacer a través de diferentes instrumentos:

b.1) **Licencias de fabricación:** otorga el derecho de la explotación de una patente en el área geográfica que se acuerde y para un tiempo dado.

b.2) **Contrato de fabricación:** supone la cesión de materias primas y una determinada tecnología por parte del emisor, con un compromiso de adquisición, quizás exclusivo, de los productos fabricados.

b.3) **Asistencia técnica:** se refiere a la transferencia de conocimientos sobre cómo llevar a cabo ciertos procesos de producción tales como fabricación, organización etc.

Las decisiones de elección de un tipo de proceso y de una tecnología se encuentran íntimamente interrelacionados, de forma que, habitualmente, estas decisiones se toman de forma conjunta.

11.3.5. Infraestructura de servicios

Seleccionada la localización de la planta, su capacidad de producción y el proceso productivo de que consta dicha unidad, las instalaciones no serán viables si no se dispone de un conjunto de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades.

Será preciso considerar, entre otros aspectos:

- El mantenimiento de la planta.
- El control de calidad (en función de los niveles de calidad de servicio requeridos por las características del producto).
- Los medios de transporte (si las características del producto y el mercado a quien se dirige aconsejan subcontratar éste).

11.3.6. Recursos Humanos

Deberá analizarse el volumen de personal que requerirá la empresa, así como el nivel de cualificación. Se deberán estimar dos cuestiones:

- Coste global de la masa salarial: suele ser una magnitud fundamental en la viabilidad de empresas intensivas en mano de obra porque puede determinar su rentabilidad.
- Cualificación del personal: esto dependerá del sector industrial al que pertenece la empresa, así como el tipo de proceso y tecnología seleccionado. En algunos sectores, los costes y retrasos asociados a la formación y aprendizaje suelen ser importantes, por ello es recomendable que la empresa defina de forma clara un plan de formación para sus empleados.

11.3.7. Diseño de los sistemas de gestión y control

El objetivo principal de estos sistemas es controlar el proceso de producción en empresas cuya actividad se desarrolla en un entorno de fabricación.

Una de las consecuencias del flujo de materiales es la generación de inventarios, los cuales siempre dan lugar a un coste financiero, ya que representan una parte importante de la inversión necesaria para obtener un volumen dado de producción. Por tanto, el control de la producción conlleva tanto el control de inventarios (para garantizar que el capital invertido en ellos sea utilizado de forma eficiente) como el seguimiento de las órdenes de fabricación y aprovisionamiento (para garantizar el cumplimiento del calendario programado de fabricación).

El proceso de planificación y control de la producción se realiza en tres etapas:

- a) Determinación del plan maestro de producción, que consiste en las cantidades y fechas en que deben estar disponibles los productos.
- b) Realizar el programa detallado a partir del plan maestro.
- c) Realizar un control y seguimiento sobre los proveedores y las operaciones en el taller para que se cumpla el programa.

11.4. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

La gestión de la producción abarca tanto el diseño del sistema productivo, como la gestión operacional de la producción u organización del sistema productivo.

11.4.1. La organización de la producción

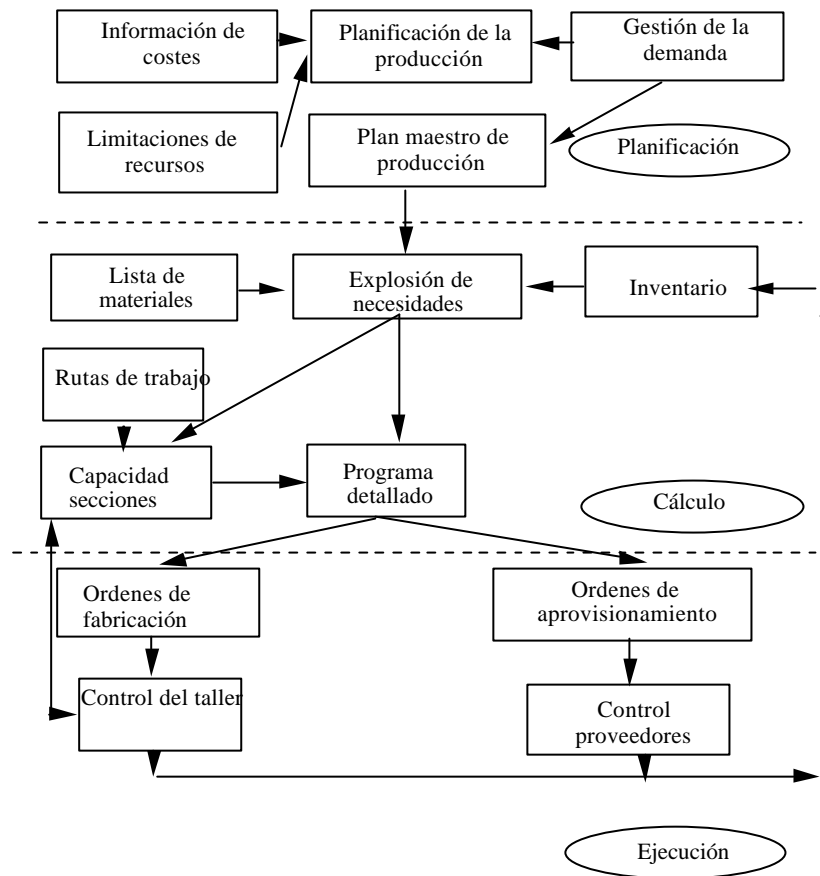
La organización de la producción debe enfocarse de forma que facilite las funciones básicas del sistema productivo, es decir aquellas que controlan y gestionan el flujo de materiales. Estas funciones fundamentales son:

Aprovisionamiento --->Producción ---->Distribución

Las actividades vinculadas al flujo de materiales son las siguientes:

- a) Previsión de la demanda
- b) Los aprovisionamientos
- c) Gestión de los inventarios
- d) Planificación de la producción
- e) Programación de la producción
- f) La distribución de los productos finales

El esquema general del sistema para la empresa productora será:



11.4.2. Planificación de la producción

La planificación de la producción consiste en la descripción de las cantidades a producir en cada uno de los períodos de tiempo de forma que no se vulneren las limitaciones de capacidad de las instalaciones y se disponga de suficientes productos para satisfacer la demanda (esto implica disponer de las cantidades precisas en el momento oportuno) y todo ello con criterios de economicidad y, por tanto, minimizando los costes (de producción, de mantenimiento del stock, etc.).

La planificación representa una declaración de intenciones sobre el empleo de la capacidad en el ejercicio económico. Analizará globalmente las decisiones de producción, es decir, se trabajará con líneas de productos y no individualmente. Con ello se consigue reducir la complejidad de la planificación, concentrándose en los aspectos fundamentales sin perderse en los detalles.

11.4.3. Programación de la producción

Mientras que la planificación adopta decisiones a más largo plazo, el programa de producción trata de optimizar los recursos productivos a corto plazo. Para ello, elabora órdenes concretas de trabajo y define prioridades de producción.

La programación de la producción se refiere, fundamentalmente, al quehacer diario y su objetivo es la determinación de forma desagregada de las cantidades que se van a fabricar de cada uno de los productos.

La programación de la producción consiste en distribuir unos recursos limitados entre los diferentes productos, trabajos, tareas, etc., para lo cual existen diferentes técnicas de programación.

Tema 12: APROVISIONAMIENTOS Y GESTIÓN DE INVENTARIOS

- 12.1. La función de aprovisionamiento
- 12.2. Concepto, función y clasificación de los inventarios
- 12.3. Coste de los inventarios
- 12.4. Clasificación de los productos para la gestión de inventarios: método ABC
- 12.5. Modelos generales para la gestión de stocks
- 12.6. El modelo de Wilson y Harris para el cálculo del lote óptimo de pedido

12.1. LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO

Al igual que sucede con las adquisiciones de capital, la empresa debe obtener los factores productivos en las fechas oportunas y de la forma más económica posible.

La función de aprovisionamiento adquiere gran importancia si se considera que aprovisionar significa prever y planificar ciertas necesidades, satisfacerlas mediante las compras, vigilar la cantidad y calidad de los materiales recibidos así como su plazo de entrega, almacenar los bienes adquiridos, suministrarlos a los servicios o departamentos que los precisen, etc.

La compra es, por tanto, sólo un acto que forma parte de la función de aprovisionamiento y dicha función se completa con una serie de funciones anteriores y posteriores al acto de compra propiamente dicho. Entre las funciones anteriores a la compra se encuentran la previsión de las necesidades, petición de ofertas y la elección de métodos de compra. Entre las posteriores, la recepción, inspección de la cantidad y calidad de los materiales, eventuales reclamaciones o aceptación de correspondientes facturas y almacenaje.

En función de factores como las características del producto a adquirir, los plazos de entrega, la cantidad pedida, la coyuntura del mercado y la situación financiera de la empresa, el comprador utilizará distintos procedimientos de compra. Así, podrá optar entre:

- a) Establecer con los suministradores un acuerdo sobre el precio para una determinada calidad de producto y un determinado período de tiempo pero sin concretar exactamente las cantidades que les irá solicitando.
- b) Establecer un acuerdo sobre precio y cantidad (siempre para una calidad determinada) señalando al propio tiempo las fechas y cantidades de las correspondientes entregas parciales.
- c) Acordar la compra, por una sola vez, de una cantidad determinada a recibir en una fecha señalada.

Independientemente de la opción elegida, conviene resaltar que si el comprador tiene relaciones con varios distribuidores a la vez, siempre podrá beneficiarse de la competencia establecida entre ellos y aminorar las consecuencias del eventual riesgo de que un suministrador determinado no le entregue su pedido en la fecha esperada o en la calidad o cantidad acordada.

12.2. CONCEPTO, FUNCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS INVENTARIOS

A lo largo de las etapas del proceso de producción y venta, en la práctica casi inevitablemente surgen variaciones o desfases que es necesario amortiguar. Por ello, será necesario adecuar los flujos de productos a dichas variaciones o desfases.

Los inventarios (existencias o *stocks*) se constituyen con la finalidad de servir a los clientes sin que sufran demora y de mantener la continuidad en el proceso productivo evitando su detención por falta de materias primas o de productos semielaborados.

El objetivo de la empresa en la gestión de stocks es el mantener al mínimo coste, el nivel mínimo de existencias para satisfacer una demanda no controlada por la empresa o bien para el abastecimiento del proceso productivo pero con garantías de que no ocurran rupturas de stock o estrangulamientos.

Las decisiones sobre los niveles de stocks dependen de factores como tipos de productos, posicionamiento en el mercado, modo de producción, tipo de distribución, etc.

Los stocks o inventarios son un conjunto de mercancías acumuladas en el almacén en espera de una posterior utilización (bien sea para ser vendidas si son productos terminados o para ser consumidas en el proceso productivo). Es conveniente relacionar los diferentes productos en función de la agrupación que se hace en el Plan General Contable.

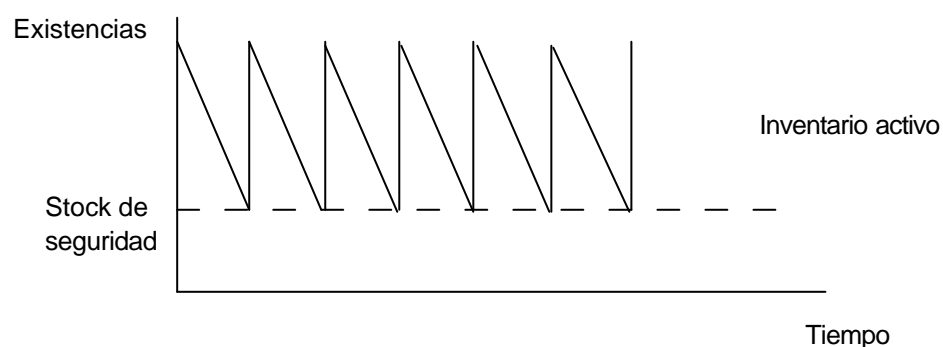
La empresa deberá mantener inventarios de aquellos bienes cuya carencia obligaría a detener el proceso productivo (rupturas de stocks, estrangulamientos) y también de aquellos productos que asegurarán una tasa adecuada de servicio al cliente.

Atendiendo a la función que tienen en la empresa, los inventarios se clasifican en:

a) Inventario activo: Se constituye para hacer frente a las necesidades normales de la empresa. Por lo general, es la parte de stocks que continuamente se renueva y se consume.

b) Stocks de seguridad: Se crean en previsión de que se alteren los supuestos en que se basa el cálculo del inventario activo, es decir, se mantiene en previsión de situaciones anormales.

Gráficamente se podría representar de la siguiente forma:



Fuente: Bueno Campos *et al*, (1988)

Si no existiese stock de seguridad en la empresa y la tasa prevista de consumo de stocks se incrementase, podría producirse un agotamiento más rápido de las existencias y por tanto, una falta de stock hasta que llegase el nuevo aprovisionamiento. Esto probablemente produciría una paralización en el proceso de producción y/o venta, es decir, los clientes de la

empresa podrían optar por esperar por nuestros productos o acudir a la competencia para aprovisionarse. En conclusión, una ruptura de stocks puede provocar una pérdida importante de clientes y por tanto de actividad en la empresa.

Las soluciones que podríamos plantearnos serían:

- a) Hacer un pedido urgente, que siempre conlleva mayores costes que la vía normal.
- b) Anticipar el siguiente pedido. Esto no es siempre inmediato, sino que lleva un tiempo: embalar, transportar, confirmar... La inevitable existencia de un plazo de entrega supone que los puntos de pedido no coinciden con los de aprovisionamiento (entrega del material).

Cabe la diferenciación de tres grupos de stocks:

- a) Stocks de anticipación: Son aquellos que encuentran su justificación en la necesidad de aprovisionarse en el único momento en que las materias primas están disponibles.
- b) Stock sobrante: Comprende todos los artículos en buen estado que dejan de necesitarse y a los que hay que dar salida, bien sea empleándolos o bien devolviéndolos al proveedor.
- c) Stock medio: es el volumen medio de existencias que tenemos en almacén durante un período. Expresa la inversión que, por término medio, tenemos en existencias.

12.3 COSTE DE LOS INVENTARIOS

El coste de los inventarios viene determinado por la suma de los siguientes costes:

- a) Coste de adquisición de los stocks.** Si se adquieren en el mercado, será el coste de compra. Si los produce la propia empresa, será el coste de producción.
- b) Coste de reaprovisionamiento, de renovación o de pedido.** Son los costes vinculados con el encargo o preparación de un pedido. Cada lote o pedido origina unos gastos (gastos de tramitación, de transporte, control de llegada...) y una parte de

ellos son costes fijos independientemente del volumen de pedido por lo que, al aumentar el volumen de pedido, se reducirá el coste unitario por este concepto.

El coste anual por pedidos se reduce con el nivel de inventarios. Así, cuanto mayor sea el volumen de los pedidos, menos frecuentemente se realizarán, y por lo tanto, el coste anual disminuirá.

c) Coste de almacenamiento. Incluirá todos los costes en que incurra la empresa por el volumen de existencias almacenadas. Entre estos costes se encuentran el coste de alquiler de almacenes, coste de mantenimiento, control de almacén, pérdidas por obsolescencia o deterioro, primas de seguros y coste de inmovilización financiera.

d) Coste de ruptura de stocks. Se produce cuando no se dispone de existencias suficientes en el almacén para hacer frente a una necesidad de dicho artículo. Es un coste de difícil estimación, puesto que pueden producirse distintas situaciones:

- Detener el proceso productivo. Esto supondría unos costes de inactividad y de nueva puesta en marcha del equipo productivo.
- Costes provenientes de pérdida de clientes que, al no resultar satisfechos, pueden decidir acudir a la competencia.
- Deterioro de la imagen de la empresa.
- Descuentos que la empresa tenga que ofrecer a sus clientes como compensación por los retrasos.

En general, interesará mantener grandes inventarios cuando:

- a) Los costes de pedidos sean elevados.
- b) Los costes de almacenamiento sean bajos.
- c) Realizando grandes pedidos sea posible obtener importantes descuentos de los proveedores.
- d) Se espera un crecimiento sustancial de la demanda.
- e) Se esperan fuertes subidas de precios.

Se mantendrán bajos niveles de inventarios cuando:

- a) Los costes de almacenamiento sean altos y los de realización de pedidos bajos.
- b) La demanda de la empresa sea estable, siendo improbable un crecimiento.
- c) Los proveedores sean de confianza y no existan dificultades de reaprovisionamiento.
- d) No sea posible aplazar el pago a los proveedores y existan dificultades de financiación de las existencias.
- e) Se esperan importantes disminuciones de precios.

12.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS PARA LA GESTIÓN DE SUS INVENTARIOS: MÉTODO ABC

Todos los sistemas de inventarios incorporan un sistema de control cuyas funciones principales son:

- a) Mantener un registro actualizado de las existencias.
- b) Informar sobre el nivel de existencias para saber cuándo se debe hacer un pedido y cuál debe ser su volumen.
- c) Notificar las situaciones extraordinarias para intentar corregir las posibles desviaciones.
- d) Elaborar informes para la dirección y para los responsables de los inventarios.

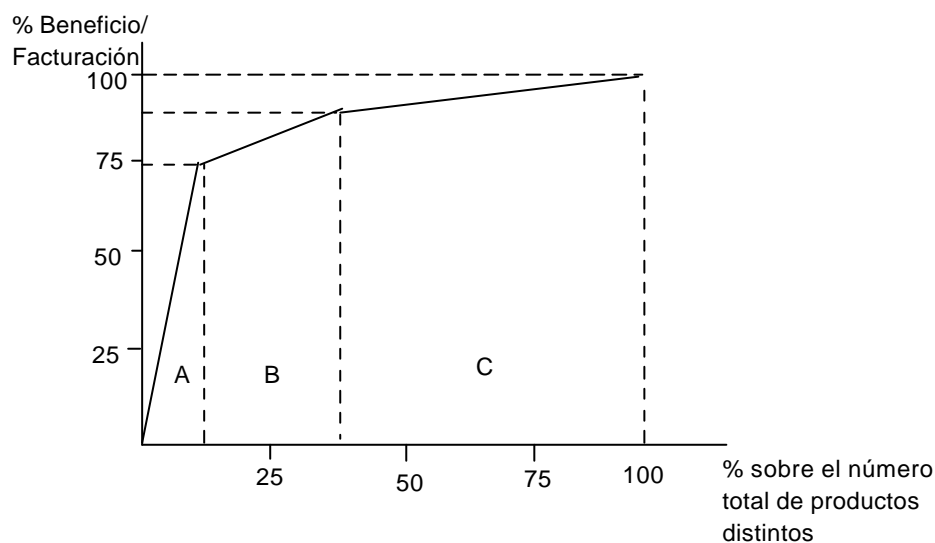
No es necesario controlar todos los diferentes tipos de inventarios de la empresa. La gestión de inventarios pretende hacer mínima la función de costes ligada al abastecimiento y almacenamiento, por ello, las técnicas de gestión de inventarios serán útiles cuando sus costes sean inferiores a los rendimientos esperados.

La técnica ABC se basa en el principio de Pareto, ya que normalmente unas pocas referencias, representan un gran porcentaje de la facturación o del beneficio, es decir, el control minucioso sólo será necesario para pocos tipos de artículos. Siguiendo este principio, los artículos se dividen en tres categorías A, B y C, recibiendo cada una de ellas un tratamiento diferente.

El grupo A comprende aquellos artículos que, representando el mayor porcentaje de la facturación y/o del beneficio, representan una proporción pequeña sobre el número de tipos de productos vendidos. Implantaremos sobre ellos una vigilancia absoluta y rigurosa, lo cual no va a suponer unos costes elevados ya que el número de referencias a controlar es pequeño. También podrían tener una consideración tipo A aquellos productos de tipo estratégico independientemente de su cantidad y su coste, que son necesarios para la marcha del negocio.

Los artículos del grupo C son los que menos interesa controlar, pues su facturación o beneficio es muy pequeño y representan la mayor proporción sobre el número total de tipos de productos. El control es poco exhaustivo ya que la compensación económica también es pequeña.

Gráficamente:



12.5. MODELOS GENERALES PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

En general, los modelos de gestión de stocks deben incorporar o encontrar respuesta a tres cuestiones clave: ¿cuánto pedir?, ¿cada cuánto pedir? y ¿cada cuánto revisar el nivel de stocks?

La primera cuestión, cuánto pedir, se refiere al tamaño del lote de aprovisionamiento óptimo. La segunda y tercera cuestión, cada cuánto pedir y cada cuánto revisar el nivel de stocks, se refieren a la fijación de las fechas de pedido y de revisión del nivel de inventarios almacenados, respectivamente.

Así, tenemos que establecer:

a) Cada cuánto pedir:

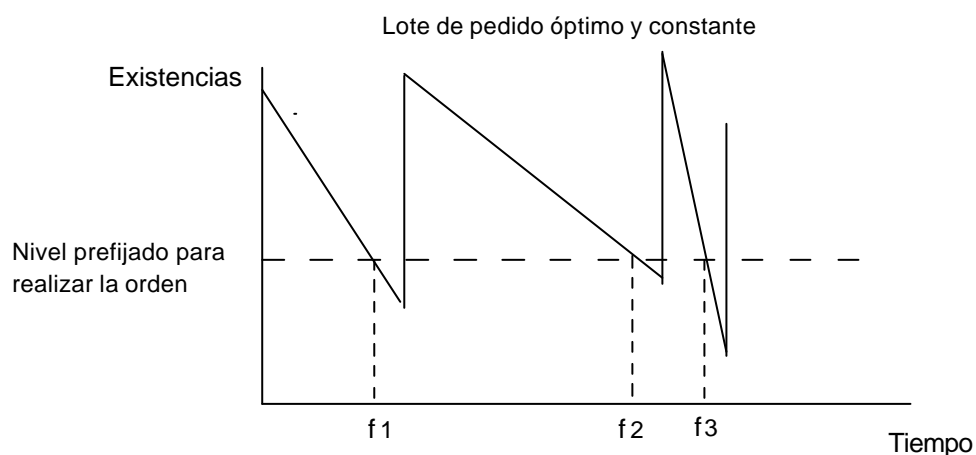
- fechas separadas en intervalos de tiempo iguales.
- fechas separadas en intervalos de tiempo desiguales.

b) Cada cuánto revisar: nivel prefijado de inventarios para la nueva orden de pedido.

Estas tres cuestiones dan lugar a diferentes modelos con un nivel variable de complicación y acercamiento a la realidad. En consecuencia, se aplicará un sistema con una mayor o menor complicación según en qué grupo de importancia estén los artículos, aplicando la técnica ABC.

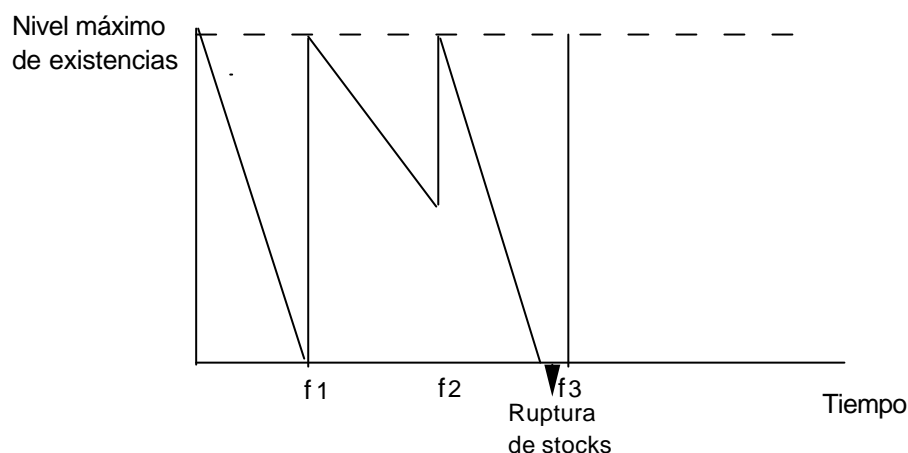
Las referencias o elementos más importantes necesitarán un control exhaustivo con lote de compra óptimo constante (cuánto pedir) y nivel prefijado de inventarios para dar la nueva orden (cada cuánto pedir y cada cuánto revisar).

Gráficamente:



Si, por el contrario, el elemento en cuestión fuera clasificado como de poca importancia, en principio se escogerá el criterio de administración de existencias más cómodo o fácil, a saber, delimitar unas fechas fijas separadas en el tiempo y reponer el nivel de existencias hasta un nivel óptimo prefijado.

Gráficamente:



Como situaciones intermedias de estos dos criterios vistos existen variaciones o modalidades.

Por otro lado, una vez fijado el criterio de gestión de stocks para cada elemento o referencia, deberá determinarse el lote óptimo de pedido (o de inicio de etapa, según el caso), para el cual existen numerosos modelos, según el nivel de complicación de los supuestos tomados. Supondremos que nos situamos en condiciones de certeza, por tanto, para esta situación establecemos los siguientes supuestos:

- Existe un plazo de gestión determinado, generalmente un año.
- El plazo de aprovisionamiento es nulo, o bien es constante y conocido.
- El consumo de los inventarios es constante y conocido.
- No existe ruptura de inventarios, es decir, en ningún momento la empresa se queda sin existencias

- Existe un coste de mantenimiento, C_m , que se puede expresar en pesetas por unidad física y tiempo o en pesetas por peseta inmovilizada y tiempo.
- Existen unos costes de pedido, C_p , que son constantes para todo el período de gestión, e independientes del volumen de compra.
- El precio va a permanecer constante a lo largo de toda la gestión.

Los factores a tener en cuenta en la gestión de inventarios pueden ser diferentes de una empresa a otra. Dichos elementos a veces pueden controlarse y en otros casos son condicionantes.

12.6. El modelo Wilson y Harris para el cálculo del lote óptimo de pedido

Tratamos de determinar el volumen de pedido minimizando el coste de inventario y para ello suponemos que se cumplen las hipótesis anteriores.

Al variar el volumen de pedido variarán los costes anuales totales de mantenimiento y los costes de pedido.

Trataremos de optimizar o minimizar el coste total de la gestión de stock (CT). Ese coste total es igual al coste de adquisición más el coste de mantenimiento más el coste de pedido. Para hacerlo, vamos a partir del supuesto de que no existe stock de seguridad y se recibe la mercancía cuando se agota un pedido.

$$CT = P \times Q + \frac{q}{2} C_m + \frac{Q}{q} C_p$$

P = Precio del bien. Q = Demanda total de ese bien.

q = Volumen pedido. C_m = Coste de mantenimiento

C_p = Coste de pedido. t = Plazo o período de gestión.

$\frac{Q}{q}$ = N° de pedidos

$\frac{q}{2}$ = Stock medio existente en almacén, cantidad de producto que por término medio tenemos en el almacén.

La incógnita a despejar es q y trataremos de buscar el q que minimice el coste total. El coste total esta formado por:

a) El $P \times Q$ es el coste de adquisición de todas las existencias que la empresa va a comprar a lo largo del año del producto para el que tratamos de fijar el lote óptimo.

b) El $\frac{q}{2}C_m$ es el coste global de mantenimiento.

c) $\frac{Q}{q}C_p$ es el coste de los pedidos realizados a lo largo del año.

Para minimizar habrá que derivar con respecto a “ q ”:

$$CT = P \times Q + \frac{q}{2}C_m + \frac{Q}{q}C_p$$

$$\text{Min. } CT = \frac{dCT}{dq} = \frac{1}{2}C_m + \left(-\frac{Q}{q^2}\right)C_p = 0$$

$$\frac{1}{2}C_m = \left(-\frac{Q}{q^2}\right)C_p \Rightarrow q^2 \times C_m = 2 \times Q \times C_p$$

$$q^2 = \frac{2 \times Q \times C_p}{C_m} \Rightarrow q = \sqrt{\frac{2 \times Q \times C_p}{C_m}}, \text{ siendo } q \text{ el volumen de pedido que minimiza el}$$

coste total.

EJERCICIOS DE PRODUCCIÓN

1) Anualmente una empresa necesita 600.000 Kg. de materias primas a un precio de 0,3 euros/Kg. El coste por pedido realizado (gastos de administración, de descarga y de transporte) asciende a 100 euros y el plazo de entrega habitual es de 7 días.

Se calcula que anualmente el coste por kilo almacenado es de 1/3 euros por cada euro inmovilizado por semestre. Además el coste de capital de la empresa es del 5%.

Si la empresa tiene un stock de seguridad de 10.000 Kg. ¿cuál es el punto de pedido si se supone que el consumo de materia prima es constante y que la empresa trabaja 360 días al año? ¿cuál es el tiempo que debe transcurrir entre pedidos? (comprueba si el coste de mantenimiento y el coste de pedido coinciden en el óptimo).

2) Sarriquímica S.A., empresa que tiene un proceso ininterrumpido de producción los 365 días del año, consume anualmente 54.750 toneladas de ácido que le son suministradas en cisternas de 20.000 kgs. El plazo que transcurre entre el momento del pedido y su recepción es de 10 días y la empresa mantiene un stock de seguridad de 50 cisternas.

Los gastos de administración, seguro de mercancías y de descarga (gastos de realización de un pedido) ascienden a 1.250,15 euros. Según los estudios realizados por la empresa, el coste de mantenimiento de cada tonelada. almacenada es de 2,25 euros.

Se desea conocer:

- a) El volumen óptimo "q" de cada pedido en número de cisternas.
- b) El número de pedidos anuales.
- c) El punto de pedido, es decir, el volumen de existencias en stock en el momento de emitir el pedido.
- d) Demostrar que para el volumen óptimo de pedido (obtenido en "a"), los costes anuales de mantenimiento y de pedido se igualan.

3) El responsable de compras de una pequeña empresa que comercializa chupa-chupses de coca-cola nos formula la siguiente pregunta:

Si suponemos que por cada pedido, el coste de pedido son 650 euros y que, según nuestras previsiones este año, tenemos que hacer frente a una demanda de 10.000.000 de unidades ¿cuál es el coste total de la gestión de inventarios, si el coste total de compra es 100 veces mayor que el coste total de pedido?

¿Cuál es el precio de compra de este tipo de chupa-chupses?

Nota: Para minimizar los costes es necesario hacer los pedidos cada mes.

4) La gerencia de la empresa Koka Kola S.A. está pensando en producir un nuevo refresco para el mercado guipuzcoano. Después de una serie de estudios junto con la consultoría Konsult S.A., los gerentes del departamento de operaciones han reducido todas las opciones a dos alternativas. Estas son:

- a) Producir el refresco a partir de un extracto de remolacha en la propia planta de Donostia (que opera 357 días al año).
- b) Distribuir el producto de una empresa competidora con otra etiqueta.

En el caso de decidirse por una producción propia del refresco, se calcula que se precisarían 10.000 Toneladas de remolacha al año. El precio de la misma (teniendo en cuenta que se produce en invernaderos), sería de 10 euros/tonelada. Llegaría al almacén en camiones de 40 toneladas de remolacha. Tener cada tonelada de remolacha en el almacén de la planta donostiarra costaría 100 euros y para evitar posibles atrasos, se mantendría un stock adicional de 54 toneladas.

La empresa incurría en unos gastos de llamadas telefónicas y faxes de confirmación de 8 euros para realizar cada pedido. Además sería necesario contratar un coche especial para acompañar el convoy de camiones, cuyo coste ascendería a 640 euros.

Si la gerencia se decide por la distribución del refresco de la competencia, se precisarían un millón de botellas al año. Estas tienen un precio unitario de 0,2 euros y se venden en cajas de 16 botellas. El almacenamiento de una caja en el almacén de la empresa costaría 1 euro al

año. Para hacer un pedido únicamente haría falta. una llamada telefónica y -fax de confirmación cuyo coste ascendería a 3,125 euros.

a) ¿Cuál de las alternativas es, teniendo en cuenta que en ambos casos los ingresos serían los mismos (y, por tanto, desde una perspectiva de costes), la más interesante para Koka Kola S.A.?

Considera que, además de los costes expuestos, en el caso de producción y embotellamiento propios del refresco, habría unos costes extras de 50.000 euros y en el otro caso, el re-etiquetado de las botellas de la competencia costaría 10.000 euros.

b.1) ¿Cuántos camiones habría que pedir si la empresa se decide por la producción propia? ¿Cuál sería el punto de pedido si el plazo de entrega es de 7 días?.

b.2) Comprueba si, en este caso, el coste de mantenimiento y el coste de pedido son iguales, justificando la respuesta.

b.3) Representa en un gráfico la evolución de los inventarios para la alternativa elegida.

c) Si no existiera producción de remolacha en invernadero y ésta solo se pudiera comprar durante dos meses al año ¿se podría emplear el modelo de Wilson y Harris? Justifica la respuesta.

5) LIDIAZABAL, S. Coop., se dedica a la producción artesanal de quesos. En su oferta se pueden encontrar dos tipos de producto:

- queso de vaca

- queso de oveja

Se sabe que en el proceso productivo se utilizan de 3 litros de leche por queso.

La materia prima utilizada en este proceso (la leche de vaca/oveja) se puede comprar a tres suministradores diferentes a los precios indicados en la tabla siguiente. Además, los pedidos de leche de vaca o de oveja son independientes entre sí (es decir, no se realizan pedidos conjuntos) y tiene un coste para la empresa de 15 euros (teléfono, fax, gastos secretaria, etc.).

Además, en función de cual sea la empresa suministradora de leche ésta nos repercute un coste fijo por pedido indicado en la tabla siguiente.

(Expresado en u.m.)	Precio de 1 l leche vaca	Precio de un 1 l leche oveja	Cte. Pedido a pagar a la empresa suministradora
KAIKO	0,3	0,85	200
MILKO	0,4	0,75	150
PULEVO	0,5	0,95	100

Por otra parte, al no poseer LIDIAZABAL unos establecimientos adecuados para el almacenamiento de la *leche de oveja*, se opta por depositarla en unos tanques especiales que nos los alquila una lechería próxima, siendo el coste que tenemos que pagar por su utilización de 0,02 euros/litro y semestre. En cuanto a la *leche de vaca*, LIDIAZABAL cuenta con unos depósitos destinados a tal efecto que representan un coste de 0,01 euros/litro y semestre.

Si la empresa estima poder vender 10.000 quesos de vaca y otros 5.000 de oveja, calcule:

- El suministrador de la leche de vaca y su respectivo lote óptimo.
- El suministrador de la leche de oveja y su respectivo lote óptimo.
- El coste de aprovisionamiento total de la leche de vaca y de la leche de oveja, sabiendo que en ambos casos se mantiene un inventario de seguridad de 1000 litros de leche de vaca y 1500 litros de leche de oveja.
- ¿Coincide el coste de mantenimiento total con el coste de pedido total? ¿por qué?
- Sabiendo que es necesario añadir a cada queso (ya sea de vaca como de oveja) una etiqueta cuyo coste es de 0,05 euros, además de la mano de obra directa y otros gastos de explotación que ascienden a 50.000 euros por año independientemente de la cantidad producida, calcule el precio al que hay que vender el producto para que el Beneficio Económico sea positivo.
- Si el proveedor tarda en suministrarnos 5 días, ¿con qué nivel de existencias totales deberíamos realizar la orden de pedido?

