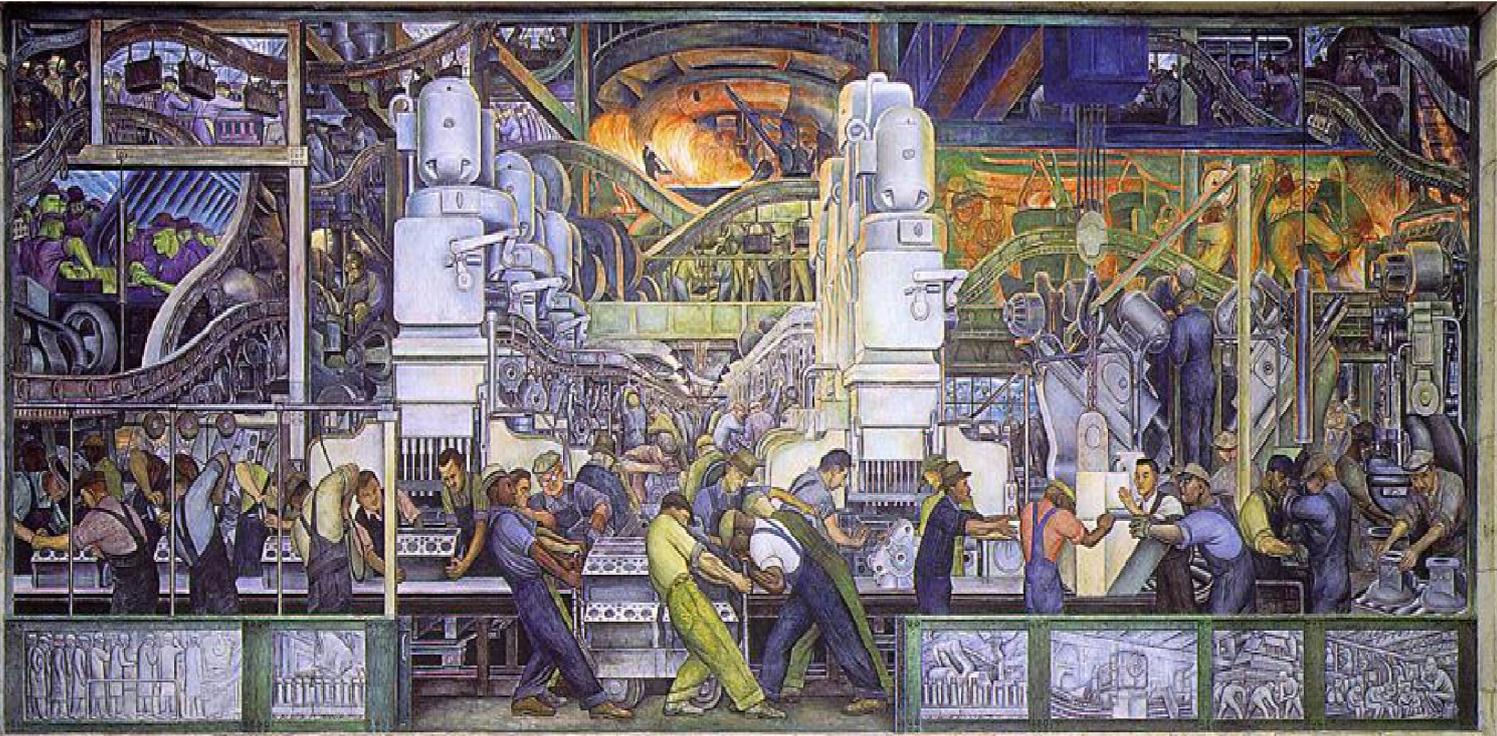


Economía de la Empresa

2º de Bachillerato



Diego Rivera "Detroit Industry" (North)

Edición 2014

Título: *Economía de la Empresa. 2º de Bachillerato.*

Autor: Israel Romera Rodríguez.

Edición 2014

Edita: Copy Center Digital

Licencia © CREATIVE COMMONS con algunos derechos reservados (Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia). Se conceden derechos de uso a cualquiera que cumpla estas condiciones: 1.-Reconocimiento de autoría, 2.-No se permite un uso comercial de la obra y 3.-las posibles obras derivadas deben distribuirse con una licencia igual a la de esta obra original.

Los artículos de prensa y viñetas gráficas pueden tener derechos reservados por sus respectivos autores, la licencia anterior no autoriza su reproducción sin consentimiento expreso de su autor.

ISBN: 978-84-15515-59-3

Depósito Legal: Z-1014-2014

Impreso por: Copy Center Digital. Av. Goya nº 58, Zaragoza

Impreso en España — Printed in Spain



Presentación

Esta es la “**Edición 2014**” del libro de texto “**Economía de la Empresa de 2º de Bachillerato**”. Es ya la 7ª edición.

Los cambios menores respecto a la anterior son:

- **revisión y actualización de actividades** planteadas al final de cada tema. Se incluyen los ejercicios de la última Prueba de Acceso a la Universidad de Zaragoza (convocatoria de junio).
- **Actualización** de alguna **estadística y artículos nuevos**.

Pero la **novedad principal** es el inicio de la **revisión del tratamiento de género** en el lenguaje empleado. Se ha constatado que hay un elevado androcentrismo en el uso de términos económicos, especialmente acusado en los temas referidos a la producción (“el trabajador”, “el empleado”,...) y la función empresarial (“el empresario”,...). Entre este año y el siguiente espero ser capaz de corregir este sesgo androcéntrico en el uso del lenguaje que, lamentablemente, ayuda a perpetuar ciertas actitudes en el mundo de la empresa contra las que debemos luchar activamente. La referencia es el Manual de Buenas Prácticas de métodos de comunicación no sexista publicado por Icaria Editorial fruto de una colaboración entre el Instituto Aragonés de la Mujer y la Universidad de Zaragoza (UZ) y que coordinó la catedrática emérita de la UZ Pilar de Luis Carnicer.

Por lo demás, se mantienen estructura y contenidos. El libro sigue disponible en descarga gratuita en pdf desde <https://sites.google.com/site/apuntesisraelromera/> (aquí la versión más actualizada) y en la base de datos REDINED <http://www.redined.mec.es/mostrar.php?registro=71697> (aquí solo la versión 2010, desactualizada, originalmente catalogada por la DGA).

También es posible obtener copias en papel. CopyCenter propuso imprimir ejemplares y ponerlos a la venta en Doctor Cerrada 2, Zaragoza. Dado su nivel de calidad (tapa en color, óptima impresión y grosor muy reducido) y su precio final (aprox. 8€), hizo que muchos pensarán, con razón, que saldría mejor comprarlo que imprimirlo en casa.

Se mantiene la **licencia Creative Commons** que autoriza expresamente el empleo y reelaboración de este material, citando siempre su origen y sin uso comercial.

Espero que el material os resulte útil y, como siempre, os agradeceré comentarios y sugerencias para futuras ediciones: israel.romera@gmail.com

Israel Romera

Profesor de Economía en el IES E. Jimeno de Calatayud y Profesor Asociado del Dpto. de Dirección y Organización de E^{as} de la UZ

Índice

	<u>Pág.</u>
1. La empresa	7
2. Clases de empresas.....	19
3. El entorno de la empresa	39
4. Desarrollo de la empresa	49
5. La información contable de la empresa.....	69
6. La función productiva	99
7. La función financiera	115
8. La función comercial	127
9. La organización y dirección de la empresa	151

SUGERENCIA para GRUPOS interesados en AMPLIAR CONOCIMIENTOS: Existen diversos “juegos de empresa” que permiten adquirir una experiencia de gestión empresarial (sobre todo en el área de marketing) de forma muy amena y motivadora. Suelen estar patrocinados por empresas e instituciones y su desarrollo puede abarcar bastante tiempo. Estos son varios de los más interesantes:

<http://www.youngbusinessstalents.com/>, por equipos, patrocinado por Nivea BDF y la Asociación de Marketing de España. Liga anual entre noviembre y febrero (inscripciones en septiembre, grupos de 3 ó 4 personas), final nacional y premios interesantes (más de 20.000€). Inscripción gratuita.

<http://www.reveal-thegame.com/> de L’Oreal, también por equipos, muy completo y a nivel mundial.

<http://www.jovenesemprendedoresbancaja.com/> juego individual (flash) que simula la gestión de una empresa en un año.

<http://www.icecreamempire.it/> desarrollado por una universidad italiana, simula el mercado de un vendedor de helados. Para móvil (iphone y android market). Gratuito. Los resultados pueden compararse con los del resto de jugadores en el mundo. En preparación otra simulación en el mercado de la moda. Inglés (por ahora).



TEMA 1: La empresa

PRESENTACIÓN

En el sistema económico actual la empresa es un factor fundamental para el desarrollo económico. Aunque su función principal es la producción de bienes y servicios, también tiene importancia como agente social generador de empleo y riqueza.

En la empresa se combinan recursos humanos, tecnología, recursos financieros y la organización que aporta el empresariado y la dirección. Todo ello con el fin de conseguir un objetivo, normalmente económico, y con la necesidad de ser eficiente y rentable.

La empresa actual es el resultado de una evolución histórica, que desde la pequeña empresa de carácter artesanal, va evolucionando hacia las grandes empresas comerciales de la etapa Mercantilista, y posteriormente hacia la gran empresa productora de la época de la Revolución Industrial, para llegar finalmente a la etapa de la gran empresa multinacional que hoy conocemos.

En esta unidad didáctica se va a hacer una aproximación al concepto de empresa, explicando los elementos de la misma, sus áreas básicas y los objetivos que persigue.

CONTENIDOS

- 1.1.- La empresa y el empresariado. Teorías sobre la función empresarial
- 1.2.- Elementos de la empresa
- 1.3.- Funciones y objetivos de la empresa. La Creación de Valor para el colectivo propietario y para la sociedad
- 1.4.- Funcionamiento de la empresa. Áreas básicas
- 1.5.- La responsabilidad social y medioambiental de la empresa.

CONCEPTOS P.A.U.

1. Empresa
2. Empresario/a
3. Persona Jurídica
4. Responsabilidad Social Corporativa

1.1.- Eª Y EMPRESARIADO. TEORÍAS SOBRE LA FUNCIÓN EMPRESARIAL

LA EMPRESA

Las empresas ya existían, con nombres y funciones diferentes, en las culturas antiguas. Con la Revolución Industrial se inicia su crecimiento acelerado y alcanzan su máximo desarrollo en nuestra época, especialmente en el sistema económico capitalista.

Globalmente la empresa es un sistema que integra un conjunto de elementos o subsistemas (humano, técnico, financiero,...) interrelacionados entre sí para intentar conseguir los objetivos empresariales. Podemos establecer diversas definiciones de **Empresa** (bajo la óptica del libre mercado) atendiendo a diversos aspectos:

- A. **Aspecto económico-financiero:** La empresa realiza la función de crear riqueza para retribuir a los factores productivos, contribuyendo al desarrollo económico de la sociedad.
- B. **Aspecto jurídico-mercantil:** La empresa está constituida por un patrimonio adscrito a un fin mercantil -con ánimo de lucro- y genera relaciones contractuales con agentes externos e internos- accionistas, personal, clientes, bancos, Administración Pública, etc.-
- C. **Aspecto tecnológico-productivo:** La empresa combina factores de producción que permiten la creación de bienes y servicios demandados por la sociedad o el mercado.

De las múltiples definiciones de empresa, cabe destacar dos:

- “Unidad básica de producción que trata de organizar con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado creando valor y con ánimo de alcanzar ciertos objetivos (eficiencia, maximizar beneficios, ...)” (enfoque económico).
- “Conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa dirigidos por una función directiva o empresarial” (enfoque administrativo).

Para entender mejor el concepto de Empresa actual, es útil hacer una breve reseña de su **evolución histórica**.

Durante la **Baja Edad Media** (s. XII al XV). A medida que se desarrollan las ciudades, también lo hace la **industria artesanal** y los **intercambios comerciales** (nacen importantes ferias). Aún no se puede hablar de empresas propiamente dichas, pero la actividad económica está en manos de artesanos y comerciantes, que empiezan a constituir compañías colectivas y comanditarias (formas sociales que todavía recoge nuestra legislación mercantil), apareciendo figuras como los gremios y ligas o “hansas”, asociadas a sus ciudades de origen.

A partir del **siglo XV** y, especialmente, en el **XVI y XVII** los **progresos en la navegación** permiten una expansión Europea en busca de rutas comerciales con el extremo oriente. El descubrimiento de América permite a España establecer un monopolio comercial inicial con las tierras descubiertas. Británicos y holandeses crean “compañías de Indias” para comerciar con extremo oriente. Formar estas compañías requiere grandes aportaciones de capital y entrañan grandes riesgos (piratería, naufragios, ...), por lo que se recurre al método de agrupar a múltiples socios/as por el método de vender “participaciones” que otorgan al comprador la condición de “socio/a”, **repartiendo así el riesgo y obteniendo el derecho a participar en las ganancias**.

A finales del **siglo XVIII** y el **XIX**, se desarrolla la **Revolución Industrial**, primero en Gran Bretaña y después en el resto de Europa (en España de forma tardía y parcial en la segunda mitad del siglo XIX). Se trata de un fenómeno de acumulación de capital, aplicación de nuevas tecnologías y desarrollo de la mentalidad empresarial dinamizada por la burguesía ascendente. Se crean numerosas empresas que emplean por primera vez gran cantidad de obreros y producen de forma masiva.

Durante el **siglo XX**, el crecimiento económico prosigue y el mundo tras la **Segunda Guerra Mundial**, a raíz de la llamada Guerra fría, se escinde en dos bloques: el capitalista y el comunista; dentro de cada uno de ellos se dan procesos de integración supranacional, destacando en el primer caso la CE y en el segundo el COMECON; al mismo tiempo los Estados Unidos y la URSS (actual CEI) desempeñan

un importante papel como líderes de cada uno de los bloques, encarnando dos concepciones distintas de la sociedad. En el bloque occidental los procesos de integración y el estrechamiento de relaciones entre los Estados facilitaron el desarrollo de grandes **empresas multinacionales**, pieza básica dentro del sistema capitalista o de **Economía de Mercado**, con producción a gran escala, adaptadas a diferentes mercados e incluso con actividades diversificadas.

En el mundo comunista surgido tras la Revolución Rusa de 1917, el sistema económico recibe el nombre de **Economía Planificada**. En él la empresa, pertenece al Estado, sigue sus directrices (Plan económico central) y no las del mercado como en los países capitalistas. Tras el fracaso del modelo los países del Este adoptan un sistema de economía de mercado, pero con enormes dificultades, (ausencia de capitales, de instituciones y de capacidad empresarial, mercados sin poder adquisitivo, ...)

Es obvio que en cada **época** las empresas han tenido características diferentes (tamaño, propiedad, ámbito de actuación, forma de dirección,...), pero también hay una serie de **rasgos comunes** a destacar:

- **Deciden la forma en que se deben combinar los factores productivos para obtener el bien o servicio que producen**, buscando siempre el mayor grado de “eficiencia”.
- **Centralizan** las relaciones contractuales y la toma de decisiones en una **autoridad jerárquica**.
- Son **creadoras de riqueza** (o “valor”) que será repartido después entre propietarios/as (principales beneficiarios, recibirán una remuneración por su capital aportado), proveedores y acreedores (bancos, Organismos Públicos,...), personal empleado (salarios, que les permitirán comprar los bienes y servicios producidos), **Participan en el grado de desarrollo** de los países en que se sitúan (cada vez más internacional).
- **Dirigen los hábitos de consumo** de los consumidores ejerciendo influencia sobre ellos mediante la publicidad y las técnicas de mercado.
- **Buscan maximizar su propio Beneficio**

El elevado grado de desarrollo de las e^{as} así como su complejidad de estructura y funcionamiento, y la falta de respuesta de la economía tradicional a lo que ocurre dentro de estas complejas organizaciones hizo que naciera una **nueva perspectiva económica** denominada “**Economía de la Empresa**” con contenidos de economía clásica (oferta, demanda, ...), contables (cálculos de pérdidas y ganancias), jurídicos (creación y propiedad de la e^a), de marketing (estudio de mercados), laborales (contratos con personal), financieros, sociológicos, de gestión de la innovación, de dirección de la competencia y cooperación, etc. Esta ciencia específica de la e^a se ha centrado en contenidos normativos (decidir con mayor racionalidad empleando técnicas de gestión y estrategia, principalmente) pero también positivos: ¿por qué existen las empresas? ¿cuáles son sus límites y su naturaleza? ¿cómo se organizan? ... la e^a es un espacio propio del sistema capitalista en el que, curiosamente, se renuncia al sistema de precios característico del mercado y se opta por una economía planificada (muchos individuos/pequeñas e^{as} en lugar de interactuar entre sí en los mercados a través del sistema de precios de la economía clásica deciden integrarse en una gran organización que lo decide todo según la autoridad jerárquica). A todo ello trata de responder la Ec. de la E^a.

EL EMPRESARIADO

Partiendo de reconocer la separación entre la propiedad y la dirección en la mayoría de empresas actuales, la dificultad de este punto es distinguir si la figura del empresario corresponde al capitalista o bien al directivo/a (cuando ambas figuras no coinciden en las mismas personas). No llegaremos a las mismas conclusiones si adoptamos enfoques económicos o jurídicos.

Desde **el punto de vista jurídico parece que la figura de empresario/a está ligada con la propiedad**, de hecho el Código de Comercio no utiliza el término de empresario/a sino el de **comerciante**, estableciendo en su artículo 1º que son comerciantes “los que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, se dedican a él habitualmente, así como las compañías mercantiles e industriales que se constituyeren con arreglo a este Código”.

Así desde el punto de vista del Derecho Mercantil las personas que actúan en nombre de la empresaria/o no son empresarias/as en sentido jurídico, aunque realicen de hecho la actividad mercantil.

Abundando en la misma idea, el prestigioso jurista **R. Uría** define al empresario como “la persona física o jurídica que por sí o por delegados ejercita en nombre propio una actividad empresarial, adquiriendo la titularidad de las obligaciones y derechos nacidos de ella”.

Sin embargo el **concepto económico** de empresario/a lo identifica con la persona que directamente y por sí misma combina y coordina los elementos que conforman la eª para conseguir sus objetivos, es decir, el empresario/a sería el directivo/a de la eª. El Derecho, por el contrario, no exige en el empresario una actividad directa y personal, basta con que la actividad se ejercite en nombre de ése.

En la actualidad, la dirección suele estar desligada de la propiedad. La propiedad o capitalista recibe los beneficios y es el responsable legal último (titular de las relaciones jurídicas con terceros), pero dada la complejidad actual de la gestión, delega en uno o más directivos (administrador/a, representante legal, etc.) que actúa en su nombre y que podríamos llamar “empresólogo/a” (estudioso de la gestión empresarial, mejor que “empresaria/o” dado que esta palabra tiene cierta ligazón con la propiedad en derecho), aunque no es un nombre comúnmente aceptado.

En la evolución histórica de la figura empresarial pueden señalarse estas teorías principales:

Empresario/a = **capitalista** (Adam Smith 1796)
 Empresario/a = **agente** u hombre de negocios (R. Cantillon 1730 y J.B. Say 1830)
 Empresario/a = **factor de la producción**, factor organizativo (A. Marshall, 1890)
 Teoría del “**empresario/a riesgo**” (F. Knight, 1921)
 Teoría del empresario/a como centro de **autoridad** (R. Coase 1937)
 Teoría del “**empresario/a innovador/a**” (Joseph Schumpeter, 1911-1942)
 Teoría del poder compensador o empresariado como “**tecnoestructura**” (John K. Galbraith, 1967)

Los economistas de la **escuela clásica (A. Smith, D. Ricardo, y J.S. Mill) y también K. Marx** lo identificaron con el **propietario/a** del negocio, con una concepción del empresariado de tipo individual.

Hasta el siglo XVIII los economistas no prestan atención al concepto de empresario. **Richard Cantillon** (1680-1734) fue el primero en definirlo como “Agente” que compra los medios de producción a precios ciertos, para después combinarlos en un producto que venderá a precio incierto. **Cantillon caracteriza la figura del eº como el agente que asume riesgos y tiene remuneraciones inciertas.**

No es hasta el siglo XX cuando se contempla claramente la **distinción** entre la figura de función empresarial y la de capitalista o propietario/a de la empresa. Surgen las grandes sociedades en las que las personas propietarias financian conjuntamente la eª. En este contexto se **separa** el concepto de empresario/a y propietario/a, considerándose al primero como un/a profesional de la dirección.

Marshall le da a la función empresarial la importancia necesaria como factor organizativo fundamental para la creación de las grandes empresas que estaban naciendo en su época. Es el factor necesario para combinar el resto de factores.

Knight destaca que el eº es capaz de ASEGURAR rentas CIERTAS a los factores productivos (vendedores de materiales a precio cierto, personal laboral con salarios prefijados, propiedad de locales,...) soportando el RIESGO de la actividad económica y recibiendo como compensación un BENEFICIO RESIDUAL, siempre INCIERTO, asume también pérdidas en muchos casos si no se cumplen sus previsiones. La incertidumbre es lo esencial de la actividad empresarial. Al aceptarla el empresario/a, justifica su remuneración y cumple una FUNCIÓN de GARANTÍA en la SOCIEDAD.

Coase lo definiría como la persona que sustituye al sistema de precios para realizar las funciones de ordenar, orientar y coordinar la producción. Para Coase el rasgo característico empresarial es la AUTORIDAD (ya sea coercitiva, carismática o contractual) sobre bienes y personas. La eª sería solo la herramienta jurídica-organizacional y tecnológica a disposición del empresario/a para realizar sus fines.

Para **Schumpeter** la principal función del empresario/a es INNOVAR. En el capitalismo el proceso de cambio tecnológico es el que genera nuevos equilibrios y el eº es el agente que lo asume. Cuando lanza un nuevo producto, incorpora una nueva técnica de fabricación, abre nuevos mercados,

conquista nuevas fuentes de aprovisionamiento o crea una nueva organización (buscando aumentar su propio beneficio) es la pieza que persigue la invención, innovación o imitación que se difunde por toda la sociedad, impulsando el cambio.

Galbraith hace un estudio crítico de la configuración industrial de los estados capitalistas modernos y concluye que la economía está dominada por grandes corporaciones. Estas corporaciones coexisten con otra estructura (el subsistema de mercado) de pequeñas e^{as} que son multitud y operan en el mercado pero sin poder influir en él (agricultores, comerciantes al por menor, pequeños industriales,...), en realidad solo se adaptan a las condiciones impuestas por las grandes. Las grandes corporaciones son complejas y no pueden ser dirigidas por una sola persona, requieren un conjunto de técnicos especializados que actúan de forma colegiada (juristas, científicos, ingenieros, economistas...) y denomina "tecnestructura". Aportan conocimiento especializado a decisiones de grupo que rebasan la capacidad de cada uno. Ellos, como grupo dirigente, son los que realizan la función empresarial. Además la propiedad suele estar en manos de pequeños accionistas que no actúan de forma colegiada, dejan las decisiones a los técnicos, que en muchos casos no son siquiera accionistas y buscan sus propias metas profesionales. Pueden llegar a alcanzar tanto poder que el resto de agentes (proveedores o consumidores) queden indefensos, por lo que Galbraith propone que se unan para lograr un poder "compensador" y equilibrar el juego de fuerzas.

1.2.- ELEMENTOS DE LA EMPRESA

La empresa como realidad económica y social necesita contar con una serie de elementos que le permitan desarrollar su actividad. Dichos elementos son al menos los siguientes:

- A. **El factor humano.** Constituido por todas las personas que aportan a la empresa, bien su trabajo o bien recursos financieros. En función del tipo de aportaciones, distinguiremos los siguientes grupos:
 - **El personal empresarial.** Las personas que toman las decisiones necesarias para llevar a cabo la actividad, el equipo profesional de dirección. Su responsabilidad es profesional, no patrimonial.
 - **Quien ostenta la propiedad (el capitalista).** Persona física que aporta capital a una sociedad y asume los riesgos económicos. En ocasiones se confunden las figuras del empresariado y el colectivo propietario, porque pueden coincidir en la misma persona, pero no siempre es así. En las grandes e^{as} suele haber muchos capitalistas y solo unas pocas personas son responsables de la gestión.
 - **El colectivo de empleados.** Personas que aportan a la empresa un elemento esencial, su trabajo, a cambio de una remuneración.
- B. **El capital.** Formado por todo el conjunto de bienes que integran el patrimonio empresarial. Aún sin pretender establecer una exhaustiva clasificación de dichos bienes, se pueden enumerar, **el capital No Corriente ó fijo**, es decir, los elementos patrimoniales, tangibles o no, caracterizados por su largo tiempo de permanencia en la e^a, como la maquinaria, edificios, instalaciones, elementos de transportes, etc., así como los inmateriales como el fondo de comercio, las patentes (tecnología) y las aplicaciones informáticas. Asimismo forman parte del patrimonio otro tipo de bienes con un periodo de permanencia más corto y que constituyen los elementos "**corrientes**", como son las existencias, tesorería y los derechos de cobro a clientes y deudores. También suele distinguirse entre "**capital físico**" (edificios, maquinaria, mercancías,...) y "**capital financiero**" (dinero, derechos de cobro,...).
- C. **El sistema organizativo.** Los diferentes factores de la empresa deben ser adecuadamente organizados, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la consecución de los objetivos empresariales. La organización alcanzará tanto a los elementos personales como materiales y deberá estar determinada por quien ostenta la responsabilidad de dirección de la empresa. La propia definición de la empresa como unidad económica de producción, nos indica la estrecha relación que debe existir ente los diferentes elementos de la organización.
- D. **Mundo exterior.** Su entorno, lo constituyen tanto las personas como instituciones, pues no debe olvidarse que dicha actividad se desarrolla en un entorno social, organizado y regulado jurídicamente

1.3.- FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA. LA CREACIÓN DE VALOR

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Toda empresa persigue unos fines, aunque pueden ser distintos según, por ejemplo, su titularidad: una **eª privada** intentará maximizar sus beneficios, y la **pública** debería tender a mejorar la prestación del servicio, objeto de su creación, y a minimizar los recursos públicos que consume.

También al plantearse los objetivos empresariales deberán conciliarse en lo posible **los intereses de los distintos grupos** que concurren. Así el objetivo de **los accionistas** puede ser maximizar el precio de la acción, los de **la dirección** producir al mínimo coste o maximizar la productividad con un mínimo de calidad, **los proveedores** querrán maximizar el precio de venta de sus materiales, **los clientes** comprar máxima calidad al mínimo precio, **la plantilla** maximizar su sueldo, ... Podemos **clasificar** los objetivos empresariales según dos criterios:

1. Según su NATURALEZA, distinguiendo entre **económicos y sociales**, no siendo excluyentes entre sí:

1.1 **OBJETIVOS ECONÓMICOS** entre los cuáles tenemos:

- a. **MAXIMIZAR BENEFICIOS:** Si la empresa se encuentra en un sistema de economía de mercado persigue la obtención de un beneficio, siendo este el motor de la actividad. El beneficio se expresa mediante la ecuación:

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$$

Los ingresos se producen por la venta de productos o prestación de servicios, son proporcionales a la cantidad. Los costes se refieren al valor de los factores empleados (coste de las materias primas, salarios...)

- b. **MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD**, que mide la relación entre el beneficio y otras magnitudes, como el activo (en el caso de la “rentabilidad económica”) o los fondos propios (el caso de la “rentabilidad financiera”).

Además de los anteriores, algunas vías para conseguir el máximo beneficio también pueden ser:

- c. **CRECIMIENTO EMPRESARIAL** o incremento del poder de mercado que supone aumentar las ventas más que los rivales, conlleva incrementar la inversión convenientemente financiada y mantenerla aumentando las ventajas competitivas frente a sus rivales actuales y potenciales.
- d. **INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD** expresada como relación entre lo producido y el coste de los factores empleados.
- e. **OBJETIVOS FINANCIEROS:** sobre la liquidez (capacidad de conversión de un activo en dinero) o el endeudamiento (nivel de deudas de una empresa).

Si la empresa está en un sistema económico de planificación centralizada, esto no es relevante, simplemente cumplirá el plan previsto por el gobierno.

1.2. **OBJETIVOS SOCIALES**, como:

- a. **CREACIÓN DE EMPLEO, DISMINUCIÓN DE LA TASA DE PARO** en la zona donde se instale
- b. **RECUPERACIÓN DE PATRIMONIO** (restauraciones, ...)
- c. **INTEGRACIÓN SOCIAL DE COLECTIVOS DESFAVORECIDOS**
- d. **INCREMENTO DEL NIVEL DE INDUSTRIALIZACIÓN.**
- e. **FORMACIÓN DEL PERSONAL Y MEJORA DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE.**
- f. **CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR** para los empleados.
- g. **CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE** para que se posibilite a largo plazo la continuidad de la empresa.

2. Según el HORIZONTE TEMPORAL, se distingue entre:

2.1 Objetivos ESTRATÉGICOS: Metas que se plantean para un largo plazo, como el aumento de la participación en el mercado.

2.2. Objetivos TÁCTICOS u OPERATIVOS: Aquellos que se plantean para un corto plazo como la reducción del precio de un producto.

En la empresa, es importante además la **forma en que se formulan los objetivos**. Debe intentarse que sean: **precisos** y si es posible **cuantificables** (facilitará el control de los resultados), **realistas** (razonables y que supongan un reto para los miembros de la empresa), **conocidos** y fruto de la **participación** (evitará conflictos y disfunciones) y si hay varios deben estar ordenados, **priorizados**.

LA CREACIÓN DE VALOR

La empresa “crea valor” en los productos o servicios que elabora. Esta realidad se pone de manifiesto en algo fácilmente observable: el producto/servicio que vende es más valioso y útil para el consumidor que la suma de los materiales que incorpora (un ipod es más valioso que sus materiales, nos permite acceder a nuestra biblioteca musical en un mínimo espacio,... y los materiales que incorpora son simplemente plástico y silicio, más el esfuerzo de diseño, investigación, trabajo y transporte que añade el personal que participa en su elaboración y puesta a nuestra a disposición). Pero además de crear riqueza para el consumidor, también lo hace para el empresariado, plantilla laboral, la sociedad,...

El beneficio percibido por cada consumidor al comprar el mismo producto puede ser distinto, según la utilidad que le reporte a cada uno y otras variables, pero podemos afirmar que un consumidor solo compra un producto si obtiene un beneficio por su uso superior al precio de compra. A esta diferencia se le llama “Excedente del Consumidor” y debe ser >0 para que realice la compra y, obviamente, un consumidor elegirá comprar el producto que más “Excedente del Consumidor” (EC) le aporte.

La e^a obtiene un beneficio al realizar la venta: la diferencia entre el precio de venta y el coste, que podemos llamar “Excedente Empresarial” (EE). El Valor Creado es la suma de ambos excedentes: $EC + EE$, que se reparten en mayor o menor cuantía a cada uno en función del precio que fije la empresa.

1.4.- FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA. ÁREAS BÁSICAS

Normalmente las causas que permiten explicar las grandes diferencias entre empresas son el sector económico al que pertenecen (Telefónica en el sector de las comunicaciones (terciario), Opel sector automovilístico (secundario), empresas agrícolas (sector primario)), y su tamaño (número de empleados, cifra de ventas...). Pero incluso dentro de un mismo sector y tamaño similares cada empresa se organiza de una manera particular: áreas y departamentos distintos, procesos productivos distintos, empleo de más o menos mano de obra y tecnología, ...

Observando las **funciones** que se realizan dentro de una empresa, el rasgo más evidente es su **gran diversidad**. Si observamos una **empresa industrial** veremos que para obtener una producción final antes se han debido realizar varias funciones, como pueden ser: comprar materiales, elaborarlos en un proceso productivo, dirigir la mano de obra aplicada en dicho proceso, contratar a los/as trabajadores/as, almacenar los productos terminados, vender los productos, confeccionar una serie de documentos administrativos, llevar la contabilidad de la empresa, buscar recursos financieros para realizar nuevas inversiones de inmovilizado, tecnológicas, etc.

En la práctica, podemos agrupar en “áreas básicas” varias **funciones afines**. Estas áreas de actividad pueden ser muy distintas en cada e^a , por ejemplo una de servicios no tendrá área de producción.

De la delimitación, organización, coordinación, ... de estas áreas se ocupa la **dirección de la empresa**. Tradicionalmente suelen distinguirse las siguientes áreas funcionales:

- **Área de aprovisionamiento y producción.** Encargada de suministrar materias primas en la forma más ventajosa posible, tanto en las condiciones físicas como económicas. También controlar todo el proceso de transformación en productos finales y de almacenar estos productos hasta su venta.
- **Área financiera.** Las personas responsables de esta área se ocupan de la obtención y gestión de los recursos financieros que necesita la empresa, así como del estudio, selección y realización de inversiones.
- **Área administrativa.** Gestión de todos los documentos administrativos, contables, legales, etc.
- **Área comercial.** Estudio de las necesidades del mercado y seleccionar las formas más convenientes de introducir, vender el producto o servicio, realizar las políticas de marketing adecuadas, etc.
- **Área de personal o de recursos humanos (RRHH).** Todos los aspectos relacionados con las personas que trabajan en la empresa: reclutamiento, formación, planes de carrera y motivación, gestión salarial, de conflictos laborales, etc.



Obviamente, muchas de estas áreas pueden agruparse en una sola (habitual en empresas pequeñas) o, al contrario, separar en varias áreas o departamentos algunas de las anteriores (habitual en grandes empresas). Por ejemplo, en una PYME es habitual agrupar en una sola área/departamento llamada "gerencia" o "dirección" las áreas financiera, administrativa y de personal. Por el contrario, una gran empresa podría dividir el área comercial en varias áreas geográficas,...

También aparecen nuevas áreas, como pueden ser los Departamentos de "Calidad", de "I+D+i", los de "Atención al Cliente",...

La estructura final de áreas/departamentos debe ser la que mejor responda a los objetivos y necesidad de información establecidos por la dirección para el conjunto de la organización.

1.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA

Los objetivos sociales han sido tradicionalmente poco relevantes (a no ser que la empresa fuera de capital público), pero últimamente están cobrando más importancia dentro de la llamada “Responsabilidad Social Corporativa (RSC)”, impulsada desde la administración y adoptada por algunas grandes empresas. En el margen puedes ver ejemplos de anuncios aparecidos un solo día: el 25/9/2006 en “Heraldo de Aragón”:

Una empresa tendrá un comportamiento socialmente responsable cuando permita el desarrollo de las personas que la componen y con las que se relaciona. Contará con personal directivo que marca el tono moral de la eª, se preocupará por la formación del personal, por ofrecerle participación y un salario justo, valorará y atenderá debidamente a los clientes y proveedores, ofrecerá productos responsables, evitará gastos superfluos, tendrá interés en todo lo que ocurre en su alrededor, se preocupará por el medio ambiente, adoptará una actitud de diálogo permanente, será proactiva y pondrá los medios para evitar que lleguen a plantearse problemas y no sólo preocuparse de solucionarlos cuando aparezcan.

Postgrado en

Responsabilidad Social Corporativa

La dirección y gestión socialmente responsable de las organizaciones

Sesión informativa
Jueves 28 de septiembre, a las 19:00 horas
en el edificio CREA (Avda. Panillas, 20. Entrada por Valle de Broto)

El Postgrado:
está dirigido a titulados universitarios y profesionales
se impartirá de octubre de 2006 a mayo de 2007, en régimen de fin de semana

Periodo de matrícula del 25 de septiembre al 10 de octubre

Información e inscripciones:
Noelia Palacios, www.comarzaragoza.com o teléfono 976 510 958

Promueven:       

3ª edición del premio aragonés a la **responsabilidad social corporativa**



presentación de candidaturas hasta el 31 de octubre
bases de la convocatoria: www.aragon.es

GOBIERNO DE ARAGON
Departamento de Industria, Comercio y Turismo

La Comisión Europea define la RSC como “**La integración voluntaria de inquietudes sociales y ambientales en las actividades comerciales y sus relaciones con diferentes partes interesadas**”.

La ÉTICA en los NEGOCIOS

La eª establece con su entorno relaciones no solo económicas. Con un protagonismo cada vez mayor en la sociedad civil, sus actos tienen efectos en el entorno social y natural. Por ese motivo hablamos de **responsabilidad social de la empresa (RSC)**, que implica la toma de decisiones éticas.

Hay razones prácticas que explican la creciente importancia de la ética en los negocios:

- La proliferación de malas prácticas empresariales que crean una opinión pública negativa: el uso de información privilegiada, la ingeniería financiera, los sobornos, la remuneración desorbitada a la dirección, especialmente en eªs “salvadas” de la quiebra por fondos públicos, ...
- La insuficiencia de normas jurídicas para regular el adecuado funcionamiento de la empresa y, a la vez, la aceptación general de que la protección legal es cara, lento e insuficiente.

Gracias a la actuación ética se pueden solucionar conflictos de forma complementaria al derecho, logrando una serie de ventajas para las empresas que la aplican:

- El aumento de la competencia hace necesario fidelizar al cliente con argumentos más creíbles (ejemplo Volkswagen “planta árboles” por cada coche comprado para minimizar emisiones CO₂).
- A medida que las relaciones internas en la empresa se vuelven más complejas es preciso integrar a todos sus componentes identificándolos con su proyecto.
- A medida que el entorno en el que se mueve la eª se hace más complejo, es más rentable acudir a soluciones éticas en vez de a soluciones jurídicas para resolver problemas con justicia.
- Si bien a corto plazo prácticas poco éticas pueden dar beneficios a las empresas, a largo plazo no será así si disminuye su credibilidad social. La rentabilidad de la eª depende de su credibilidad.

Desde un punto de vista ético el comportamiento de la empresa se debe concretar en satisfacer no sólo sus propios intereses (máximo beneficio), también los de los agentes con que se relaciona.

¿Qué se ha hecho desde la Administración? En España no se ha optado por legislar para lograr el llamado "Buen Gobierno" de la empresa, se ha preferido la autorregulación. En el caso de las cotizadas en bolsa, se han emitido dos "informes" (Olivencia y código Conthe) promovidos desde la Administración en los que se recomiendan una serie de pautas para los Consejos de Administración, como:

- Presencia de consejeros independientes y mayoría de consejeros externos
- Máximos de consejos a los que un consejero puede pertenecer
- Edad máxima de consejeros y nº máximo de miembros
- Publicidad de remuneraciones individualizadas
- Presencia femenina, ...

Se pide a las sociedades que emitan un informe anual donde den cuenta del grado de cumplimiento o justifiquen por qué no se cumplen. A día de hoy su seguimiento es tan bajo que podemos decir que la autorregulación ha sido un completo fracaso.

EL BALANCE SOCIAL y MEDIOAMBIENTAL

Se hace necesario un sistema de información sobre el comportamiento ético y ambiental de la empresa, mediante el que ésta informe a la sociedad y a sus propios miembros del grado de cumplimiento de su responsabilidad social.

El balance social es un conjunto de informes internos y externos que hablan sobre los beneficios y costes sociales de su actividad. El término "balance" no debe interpretarse en sentido de activo y pasivo sino en el sentido de instrumento para medir y comparar la incidencia de la empresa en la sociedad.

El término aparece en Estados Unidos en la década de los 60, y llega a Europa en los 70 siendo en Francia obligatorio desde 1977 para empresas de más de 750 personas empleadas y desde unos años más tarde para las de más de 300. En Portugal es obligatorio desde 1985. En España, en la década de los 70, algunas grandes empresas, como el INI, el Banco de Bilbao, Mapfre, Renfe y Telefónica, entre otras, ofrecieron informes sociales más o menos desarrollados, decayendo el interés en los años 80. Mientras que en Estados Unidos el balance social ha centrado su atención en los aspectos externos de la empresa (consumidores, entorno físico, relaciones con la comunidad...), en Europa siempre se han centrado más en su situación interna, olvidando la situación social y las condiciones de trabajo.

Los pasos a dar para establecer un balance social correctamente planteado son:

- Identificar los grupos que afectan a la empresa o son afectados por ella y sus intereses (plantilla, clientes, proveedores, comunidad...)
- De acuerdo con esos intereses y necesidades de información, definir **indicadores**. Estos han de ser de dos tipos: por un lado indicadores observables y cuantificables y, por otro, indicadores subjetivos o cualitativos que recojan la percepción que tengan los grupos implicados y se obtendrán mediante entrevistas y encuestas. Ejemplo de los primeros podrían ser: nº de accidentes laborales, nº de horas de trabajo perdidas por bajas laborales, nº de quejas de clientes, medidas de la contaminación ocasionada por la empresa, el porcentaje de mujeres en cargos directivos, los recursos dedicados por la empresa a actividades culturales, el nivel de salarios respecto al convenio colectivo... En el segundo tipo se podría incluir el grado de satisfacción del personal con su puesto de trabajo, la opinión sobre sus jefes/as, la satisfacción del cliente con la calidad de los productos...
- Por fin, recoger y plasmar la información, para poder evaluar el grado de cumplimiento.

Además, para que el balance social sea lo más objetivo posible, lo ideal sería que se realizara por grupos imparciales, comités éticos como los creados en muchas empresas norteamericanas.

En el caso del respeto al medio ambiente por parte de las empresas, es una exigencia ciudadana cada vez mayor. Aunque algunas empresas han optado por la deslocalización de sus plantas

más contaminantes a países con legislaciones menos estrictas, las más responsables vienen optando por incluir la gestión medioambiental responsable en su estrategia directiva. La norma ISO 14001 permite ya que una empresa pueda seguir un procedimiento estandarizado para reducir el impacto ambiental de su actividad e incluso obtener una certificación que acredite su cumplimiento. En 2011 había 7.646 empresas certificadas por la ISO 14001 en España.

ACTIVIDADES

1. Observa un bar/cafetería situado en el centro de Zaragoza, Huesca o Teruel y otro situado en un centro cívico de la misma localidad. ¿Qué objetivos perseguirá cada uno? ¿coincidirán?
2. Expón las principales teorías sobre la persona empresaria. Destaca su característica principal.
3. En la página oficial de Nestle (www.nestle.es) puedes encontrar información sobre la Creación de Valor Compartido. ¿Qué es? ¿En qué se diferencia de la Responsabilidad Social Corporativa? ¿Qué otras políticas sigue la eª en relación con su Responsabilidad Medioambiental y Social?
4. En relación con las áreas básicas que encontramos en las eªs, ¿Cuál es la diferencia principal entre una eª dedicada a la organización de eventos culturales y una que fabrica zapatillas de deporte?
5. Busca en Internet si Google tiene algún tipo de filosofía de eª, si incluye algún principio ético y busca algún artículo/información que opine sobre su grado de cumplimiento (incluye tu propia opinión).
6. Explica la diferencia entre persona empresaria y persona propietaria.
7. ¿Qué entiendes por el término “capacidad legal”?
8. Ordena desde tu punto de vista los objetivos sociales de una empresa y razona tu respuesta.
9. Busca en la web informes del último año disponible de RSC de una gran empresa española (Banco Santander, BBVA, Telefónica), ... elabora un pequeño resumen de sus contenidos y cita los indicadores que más te hayan sorprendido. ¿Cuentan con certificación ISO 14.000?
10. Haz un resumen del siguiente artículo y responde a: ¿Qué entiendes por Responsabilidad Social Corporativa? ¿Qué herramientas, políticas, actuaciones... utiliza para ello Inditex? Busca información adicional relacionada con sus proveedores y analiza si Inditex les exige la aplicación de un código ético en las condiciones laborales de sus plantillas.

elCorreoGallego.es 08.01.2012 **EL GIGANTE DE ARTEIXO.** La multinacional textil, en su apuesta por el empleo estable, había superado los cien mil empleados en 2010. La dirección del grupo considera a sus profesionales los artífices de que los clientes de sus ocho cadenas comerciales encuentren en sus más de 5.400 tiendas en todo el mundo nuevas propuestas de moda todas las semanas. Los empleados, junto a proveedores, clientes y sociedad, en general, son uno de los grupos de interés de Inditex. Cuentan con una “Directriz Interna de Prácticas Responsables del Personal”. Las tiendas son el principal motor de empleo, suman el 87% del total de empleados. El 83,8% de la plantilla se encuentra en Europa, su principal mercado, incluyendo España, donde se sitúan las sedes de todas sus cadenas comerciales y los centros logísticos y donde cuenta con 39.009 trabajadores/as. Un elevado número del personal directivo actual de Inditex inició su trayectoria profesional en la compañía como personal de tienda o en puestos de base o técnicos. La multiculturalidad es clave en una compañía en la que hay más de 150 nacionalidades y todos optan a la promoción interna bajo los mismos criterios de evaluación. La plantilla está compuesta por 80,5% de mujeres y un 19,5% de hombres. Inditex tiene un compromiso firme y explícito con la igualdad y la no discriminación, dirigido en sus acciones de responsabilidad social por la Coordinadora Española del Lobby Europeo de Mujeres y la Fundación Carolina. Cuenta con un protocolo de actuación frente a discriminación por razón de sexo y frente al acoso sexual: ante la denuncia de cualquier empleada, automáticamente se pone en marcha una investigación interna para averiguar los hechos y depurar responsabilidades. Durante 2010, Inditex incorporó planes de igualdad en todas las empresas del grupo. Entre las acciones destacan la prevención de riesgos laborales en el embarazo, la compatibilidad de trabajo a tiempo parcial, el protocolo de embarazo y lactancia acordado con los interlocutores sociales y adaptado a los puestos de trabajo, la posibilidad de reducción de jornada a trabajadoras embarazadas con trabajo de pie, facilidades para prolongar la lactancia, plazas de parking cercanas a los centros de

trabajo para embarazadas, posibilidad de interrumpir o posponer el periodo de vacaciones anual para disfrutarlo tras la baja maternal, turnos especiales que concilien el trabajo con el cuidado de un menor de 8 años, acumular en periodos de vacaciones escolares la reducción de jornada, ampliación de la excedencia por cuidado de hijos, ... Los padres pueden unir el permiso de paternidad a los días de licencia por nacimiento de hijo y a las vacaciones anuales. También se mejora el permiso de lactancia en favor de los hombres. En 2009 firmó un Acuerdo con la federación sindical UNI Global Unión que es una de las herramientas clave de la compañía en su relación con los empleados y asegura que el conjunto de derechos fundamentales de los trabajadores/as consagrados en las Convenciones de la OIT se protejan mediante el diálogo social con los gestores de Inditex en todos los países en los que opera.

11. Lee el siguiente artículo ¿el término "integridad empresarial" que expone coincide con el término "ética empresarial" expuesto en el apartado 1.5 del tema? ¿qué opinas de las tesis del autor?

ENTREVISTA: MICHAEL C. JENSEN Profesor emérito Harvard Business School. M. ÁNGEL MÉNDEZ – El País. 22/05/2011

"Muchos directivos mienten"

Hay pocos economistas como Michael Jensen, que digan alto y claro lo que muy pocos se atreven a reconocer: demasiados directivos y empresas mienten, y sus mentiras generan problemas que desembocan en catástrofes. La más reciente, la crisis financiera iniciada en USA, cuyas consecuencias aún sufre media Europa. "La falta de integridad en el sistema ha desempeñado un papel muy importante en esta crisis", dice Jensen, de visita en Madrid para recibir un premio de la Fundación BBVA y el IESE.



Con 71 años, su trabajo en la última década bien podría merecer un Nobel. Su obsesión: definir el concepto de integridad en la eª, demostrar que es un factor de producción tan potente como el capital o la mano de obra y lograr un cambio de mentalidad en las compañías. Doctor honoris causa por cinco universidades, resume su teoría en cuatro palabras mirando a los ojos. "Sin integridad, nada funciona".

Pregunta. Usted distingue entre integridad, moral y ética. ¿En qué sentido son diferentes?

Respuesta. La integridad no tiene nada que ver con lo bueno o lo malo, lo deseable e indeseable. Para mí la integridad es ser fiel a la palabra, cumplir lo que prometemos, avisar con antelación en caso de que no vayamos a poder cumplirlo y ocuparse del caos que nuestro incumplimiento causa a los demás.

P. ¿Es posible establecer un modelo de gestión empresarial basado en este concepto de integridad?

R. Sí, cumplir con tu palabra hace que las cosas funcionen. En las organizaciones los empleados se prometen cosas entre sí: te entregaré este informe el lunes, aumentaré las ventas un 20%... Si uno no cumple, el otro tampoco podrá hacerlo con los demás. Es como echar arena al mecanismo. Y la forma de quitar esa arena es lograr que los empleados entiendan cuál es su palabra y cómo cumplirla.

P. Escribió un artículo muy polémico, "Pagar a la gente por mentir", donde critica los sistemas de compensación por objetivos. ¿Por qué?

R. Incitan a salirse de la integridad. Si digo que venderé 8 unidades, aunque sepa que puedo vender 10, y luego vendo 10, mi jefa estará muy contenta. Pero le habré hecho crear toda una estrategia basada en la hipótesis de que venderé ocho. No funciona. Al final nadie sabe qué es verdad y qué es mentira.

P. ¿Cuál es la solución, cambiar la compensación?

R. ¡Desde luego! Deberían pagar a la gente según lo que realmente hace. Muchos directivos mienten al mercado y clientes sistemáticamente: prometen menos de lo que pueden hacer y hacen más de lo esperado. Es un juego que no pueden ganar a largo plazo.

P. ¿Qué beneficios tiene adoptar este modelo de gestión basado en la integridad?

R. Podría mejorar la productividad de una organización entre un 100% y un 500%. Incluso más. Eso sí, se necesita formación a los empleados y tiempo para que la alta dirección cumpla su palabra.

P. Si las ventajas son tan evidentes, ¿por qué las compañías no hacen algo al respecto?

R. Porque desconocen esta forma de entender la integridad. Es simple, pero hay que cambiar de mentalidad. Eso sí es complejo.

TEMA 2: Clases de empresas

PRESENTACIÓN

La compleja realidad que es la e^a puede organizarse en cuanto a su propiedad de dos formas:

- Individualizada, en la que una persona física dirige la e^a, aporta el capital y asume el riesgo.
- Colectiva o societaria en la que varias personas convienen desarrollar en común la acción empresarial.

Una característica común a todo el empresariado es que son personas que deben ejercer la autoridad y asumir riesgos. El riesgo está detrás de todas las decisiones que afectan al negocio debido a la incertidumbre propia del entorno (posibilidad de caída en las ventas, de aumento de costes, de fallo en proveedores,...). Hay una relación **rentabilidad-riesgo** que siempre será consustancial a la empresa.

Para consultar sobre formas jurídicas y trámites para empresas puede ser útil visitar la web del Instituto Aragonés de Fomento: <http://www.iaf.es/webiaf.nsf/IndiceWebTramites?Openview&count=100>

CONTENIDOS

2.1.- Criterios de clasificación de empresas.

2.2.- Legislación aplicable a la empresa: mercantil, laboral y fiscal

2.3.- Clasificación de las empresas según su naturaleza jurídica:

- Empresario/a Individual
- Sociedad Civil
- Sociedad Anónima
- Sociedad Limitada y SLNE
- Sociedades Laborales
- Cooperativas

2.4.- Análisis de las principales empresas y sectores económicos de la Comunidad Autónoma de Aragón

CONCEPTOS P.A.U.

5. Acción (o acciones) de una sociedad
6. Participaciones (de una sociedad)
7. Capital Social
8. Sociedad Anónima
9. Sociedad Limitada
10. Cooperativa
11. Sociedad Laboral
12. Empresario/a Individual

2.1.- CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Partiendo del hecho de la inmensa variedad de empresas es imposible utilizar un solo criterio para su clasificación y se acude a una serie de ellos, entre los que destacan:

1) Según la propiedad o titularidad del capital:

a) Empresa privada:

El capital es propiedad de particulares. Dentro de ésta hay dos posibilidades:

- Individual: la propiedad es de una sola persona.
- Colectiva o societaria: la propiedad está repartida entre dos o más personas llamadas socios/as (copropiedad).

b) Empresa pública:

Aquellas en las que el capital pertenece en su totalidad al Estado o entidad de carácter público, o de forma parcial pero con influencia decisiva y decisoria en la gestión. En algunas empresas de este tipo su actividad se justifica exclusivamente por el logro de una rentabilidad social (mantenimiento de empleo, comunicación de zonas geográficas, garantizar el abastecimiento energético, fabricación de material de defensa, etc.). Entre éstas destacan: RTVE, Renfe, Hunosa, Navantia,¹

Es posible también la existencia de empresas “mixtas” en las que hay propietarios públicos y privados en mayor o menor proporción (Aramon en Aragón, al 50% DGA e IberCaja, ...)

2) Según su tamaño:

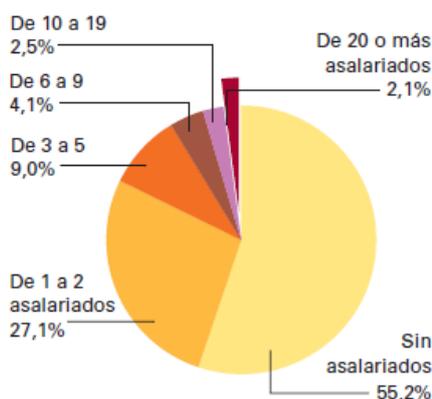
No existe un criterio único respecto a qué indicador es más significativo a la hora de hablar de tamaño, aunque los más utilizados son: el número de trabajadores/as, cuantía del capital, volumen de producción, cifra de ventas y valor añadido. Según la recomendación de la Comisión Europea de 6/5/2003, con entrada en vigor el 1/1/2005, **serán consideradas “Microempresas”, “Pequeñas”, “Medianas” ó “Grandes” empresas las que cumplan el requisito de personal y uno cualquiera de los dos requisitos financieros** (Facturación o Total de Balance) que aparecen en la siguiente tabla:

Tipo de e ^a	Personas	Facturación (Millones €)	Total Balance (Millones €)
Microempresa	< 10	≤ 2	≤ 2
Pequeña e ^a	< 50	≤ 10	≤ 10
Mediana e ^a	< 250	≤ 50	≤ 43
Gran empresa	≥ 250	> 50	> 43

En España, con un censo próximo a los 3 millones de empresas activas (según datos del Banco de España) el tamaño de las empresas es muy pequeño: el 55% no tiene ningún asalariado.

Y si se consideran las “microempresas”, las que tienen de 0 a 9 asalariados suman más del 95% del total nacional.

Empresas activas según número de asalariados. 2012



¹ En España durante los años 90 tuvo lugar un proceso de privatización de las empresas públicas más rentables con la finalidad principal de obtener recursos para reducir el déficit público y tratar de cumplir los criterios de convergencia fijados en el Tratado de Maastricht y conseguir formar parte de la U.E.M (Unión Económica y Monetaria). Ejemplos de empresas privatizadas: Repsol, Telefónica, Endesa, Aceralia, Argentaria, Iberia, ...

- 3) **Según el sector de actividad** en el que la empresa desarrolle su función:
- Sector Primario: Empresas agrícolas y pesqueras, extractoras y mineras que explotan los recursos naturales y están vinculadas con actividades de explotación del subsuelo.
 - Sector Secundario: Empresas industriales. Realizan un proceso de transformación de inputs en outputs.
 - Sector terciario: Empresas de servicios. Ofrecen a la población servicios y no bienes materiales. Su componente esencial es la actividad y el trabajo de las personas. Ejemplos: comercio, ocio, transporte, banca, sanidad, educación, etc....
- 4) **Según el ámbito geográfico** de su actuación:
- Locales: realizan su actividad dentro de una ciudad o pueblo.
 - Regionales: su marco de actuación se circunscribe a la región o comunidad autónoma.
 - Nacionales: operan dentro del ámbito estatal.
 - Multinacional: rebasan los límites geográficos jurisdiccionales de una nación y extienden sus actividades en dos o más naciones.

2.2.- LEGISLACIÓN APLICABLE A LA Eª: MERCANTIL, LABORAL Y FISCAL

La actividad reguladora de la economía por parte del Estado y las Comunidades Autónomas se concreta en las normas jurídicas que dictan (legislación), que son de obligado cumplimiento desde que son publicadas en los correspondientes Boletines Oficiales (BOE, BOA, ...).

La actividad legisladora del Estado abarca todos los campos necesarios para regular la convivencia. Los que más específicamente afectan a las empresas son el fiscal, el mercantil y el laboral, aunque no son los únicos y de hecho hay legislación en campos más generales que afectan también a la actividad empresarial, piénsese por ejemplo en la importancia de temas como el de la comunidad o separación de bienes en el matrimonio a la hora de exigir el pago de deudas al empresariado, el de la contaminación, el de la responsabilidad civil o penal, el de la protección de datos de carácter personal, ...

1.- Normas FISCALES: rama del derecho que regula las normas jurídicas necesarias para que el Estado ejerza su poder tributario para obtener de los particulares ingresos y costear así el gasto público con el objetivo ofrecer bienes y servicios públicos.

Algunos de los tributos que las personas jurídicas o físicas deben afrontar son: Impuesto de Sociedades., Impuesto sobre la Renta de la Personas Físicas, Impuesto de Actividades económicas, Impuestos locales como Impuesto de Bienes Inmuebles, Matriculación y Circulación, Impuesto sobre el Valor Añadido...

Recordatorio de conceptos expuestos en la materia de Economía de 1º de bachillerato. Clases de tributos:

- TASAS:** Se derivan de la prestación de servicios públicos al ciudadano por la administración. Es el caso de las tasas de recogida de basuras, de inscripción en el Registro Mercantil...
- CONTRIBUCIONES ESPECIALES:** Cuando una empresa o particular obtiene un beneficio o aumento de valor de sus bienes por la realización de obras públicas o del establecimiento o ampliación de servicios públicos.
- IMPUESTOS:** son tributos que el Estado exige sin contraprestación específica, en el momento en que se realiza el pago del impuesto. Son los de más incidencia en la empresa. Se clasifican a su vez en "Directos" e "Indirectos":

Directos: Gravan la capacidad económica inmediata de los contribuyentes, es decir, que están vinculados a la cuantía de los ingresos que obtienen o la posesión de un patrimonio.

- **IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS (IRPF).** Grava las rentas que obtienen las personas en concepto de salario, intereses de cuentas bancarias, dividendos, rendimientos de actividades empresariales o profesionales, etc. Es un impuesto progresivo, el porcentaje a pagar es mayor cuanto mayor sea la renta. Al referirse a las personas físicas sólo afecta al empresario/a individual y a la sociedad civil.
- **IMPUESTO DE SOCIEDADES (IS):** grava los beneficios obtenidos por las personas jurídicas. Afecta a todas las sociedades mercantiles.
- **IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IAE):** grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales y artísticas. Las pequeñas están exentas de su pago.

Indirectos: gravan el gasto o consumo efectuado por los contribuyentes.

- **IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS (ITPAJD):** grava las transmisiones onerosas por actos intervivos (compra-ventas,...) de toda clase de bienes y derechos que integren el patrimonio de las personas físicas y jurídicas y otros actos como constitución de sociedades, fusión, transformación, etc.
- **IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO (IVA):** grava la adquisición de cualquier bien o servicio vendido por una persona empresaria o profesional así como importaciones de bienes y servicios cualquiera que sea la persona que las realice.

Especiales: gravan consumos específicos y la fabricación, importación, en su caso. Son: 1.- Sobre el alcohol y las bebidas alcohólicas. 2.- Sobre los hidrocarburos. 3.- Sobre el tabaco. 4.- Sobre la electricidad.

Además de afrontar estos tributos las empresas deben asumir otras responsabilidades como por ejemplo: Repercutir a los clientes los impuestos indirectos que correspondan (IVA, Impuesto General Indirecto Canario,...), hacer periódicamente las liquidaciones correspondientes con Hacienda, llevar los libros de registro obligatorios para cada impuesto: libros registros del IVA de facturas emitidas y recibidas, en unos casos, libros registros de ingresos y gastos, de bienes de inversión... Estos libros se legalizan en Delegación de Hacienda.

2.- Normas MERCANTILES: conjunto de normas jurídicas que estudia y regula la actividad de las empresas. Rodrigo Uría lo define como el derecho ordenador de la organización y de la actividad profesional de las personas empresarias en el mercado. Las normas de referencia se encuentran en el Código de Comercio y otras leyes complementarias (Ley de marcas, Ley de defensa de la Competencia, Ley General de Publicidad, leyes propias de cada uno de los tipos de sociedades)

Algunas de las obligaciones mercantiles que podemos destacar son: las empresas deben seguir el Plan General de Contabilidad, llevar una contabilidad ordenada y adecuada que permita el seguimiento cronológico de sus operaciones y elaborar periódicamente balances e inventarios, conservar durante seis años los libros, correspondencia y justificantes....

3.- Normas LABORALES: conjunto de normas jurídicas que regulan las relaciones entre el empresariado, personal que trabaja por cuenta



ajena, asociaciones sindicales y el Estado. La norma básica es el Estatuto de los Trabajadores y los posibles Convenios de sector, provincia, localidad o e^a. Algunas de las obligaciones de la persona empresaria son: Contratar al personal según tipos de contratos existentes, dar de alta en la Seguridad Social, comunicar altas, bajas y modificaciones, pagar cuotas empresariales, respetar/exponer el calendario laboral, pagar nóminas según lo pactado, retener a cuenta del IRPF, poner los medios para Prevención de Riesgos Laborales, contratar servicios de una Mutua de Accidentes (voluntario), ...

2.3.- CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU NATURALEZA JURÍDICA

Las empresas deben escoger y adoptar una forma legal concreta dentro del abanico de posibilidades que ofrece la legislación mercantil de cada país.

Cada tipo de forma social tiene sus pros y sus contras que deben sopesarse antes de la elección, pero debe prestarse especial atención a la **RESPONSABILIDAD POR LAS DEUDAS SOCIALES**, que puede ser:

- **ILIMITADA:** Los socios/as responden de las deudas sociales (por las deudas contraídas por la sociedad) ante terceros con todo su patrimonio particular.
- **LIMITADA:** Los socios/as responden de las deudas sociales ante terceros solo con el capital que aportaron a la sociedad.

En España las formas sociales más comunes, según su naturaleza jurídica, son:

EMPRESA INDIVIDUAL	Empresario/a individual		
EMPRESA SOCIAL O SOCIETARIA	Sociedad Civil		
	Sociedades mercantiles	Personalistas	Sociedades comanditarias
			Sociedades colectivas
		Capitalistas	Sociedad Anónima
			Sociedad de Responsabilidad Limitada
			Sociedades Laborales
	Sociedades de interés social	Sociedad Cooperativa	De trabajo asociado
			De consumidores y usuarios
			De vivienda
De enseñanza			
...			

- 1) **EMPRESARIO/A INDIVIDUAL:** Persona física que disponiendo de la capacidad legal necesaria, ejerce de forma habitual y por cuenta propia una actividad comercial, industrial o profesional. Una sola persona aporta los recursos para fundar la empresa y ponerla en funcionamiento. Normalmente cometemos el error de referirnos a este tipo de personas-empresas como "autónomos", dado que esta es la forma de cotización que deben emplear al pagar a la Seguridad Social, pero "autónomo" no corresponde a ninguna forma legal de sociedad. En este tipo de empresas se da más bien una ausencia de forma jurídica, dado que la persona empresaria no se ha constituido en una sociedad y, por tanto, no separa su patrimonio empresarial del personal. Evita trámites iniciales pero si hubiera problemas su patrimonio personal no tiene ninguna protección.

Los **requisitos** para ser persona empresaria son:

- Capacidad jurídica general.
- Ser mayor de edad, con libre disposición de los bienes, menor de edad emancipado, o menor de edad en circunstancias especiales siempre que tenga la libre disposición de sus bienes a través de sus representantes legales.
- Habitualidad.
- Obrar en nombre propio.

Algunas personas no pueden ser empresarios/as, se les prohíbe por razones legales: funcionarios de la Administración de Justicia, Magistrados del Tribunal Constitucional,...

Denominación de la empresa: Libre, y será nombre comercial.

Capital Mínimo y Desembolso: No hay, el que considere necesario, y totalmente desembolsado.

Responsabilidad Ilimitada, no existe separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio de la persona empresaria, es decir, responderá con todo su patrimonio presente y futuro de las obligaciones que contraiga.

Inscripción en Registro Mercantil: La inscripción no es obligatoria pero si aconsejable (voluntaria), si quiere aprovecharse de sus efectos legales y pedir la inscripción de algún documento.

- 2) **EMPRESA SOCIAL o SOCIETARIA**: El Código de Comercio nos dice que una sociedad es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en fondo común bienes, industria o alguna de estas cosas, para obtener lucro. Adquirirá personalidad jurídica propia, es decir, adquirirá una personalidad distinta a la de sus propietarios/as una vez sea inscrita en el Registro Mercantil.

Entre los **tipos de sociedades**, según la forma jurídica, las podemos clasificar en CIVILES, MERCANTILES o de INTERES SOCIAL:

A) SOCIEDAD CIVIL: Contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de repartir entre sí las ganancias.

Constitución: documento privado o público

Denominación: No queda regulada por el Código Civil, por lo que se entiende que podrá adoptar cualquier nombre acompañado de la indicación "Sociedad Civil" o su abreviatura "S.C."

Capital: No hay exigencia de mínimo para la constitución ni de desembolso. Formado por las aportaciones de los socios/as, que podrán ser en dinero, bienes o industria.

Número de socios/as: Mínimo 2.

Responsabilidad: Ilimitada, de las deudas sociales primero responde la sociedad y después los titulares sociales de forma ilimitada con su patrimonio personal.

Clases de socios/as: Puede haber los llamados "**Socios/as industriales**", que sólo aportan su industria o trabajo.

Administración de la sociedad: Si no se estipula el modo, todos los socios tienen poder para gestionar y administrar a la sociedad.

Beneficios o pérdidas: A falta de pacto, de forma proporcional a lo aportado. El socio/a "industrial" tendrá una parte igual a la del capitalista que menos haya aportado.

Tributación: Los socios/as tributan por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), porque el beneficio de la sociedad se considera individual y actúan como personas físicas

B) SOCIEDADES MERCANTILES: son sociedades en las que un grupo de personas ponen en común dinero o bienes para desarrollar la actividad de la empresa y obtener un beneficio o lucro que será repartido entre ellos. Las podemos clasificar en:

B.1) Sociedades PERSONALISTAS: aquellas sociedades en las que lo más importante son los socios, las personas que forman la sociedad y que la gestionan y no el capital aportado por ellos. Dentro de este grupo encontramos:

- Sociedad Colectiva.
- Sociedad Comanditaria.

B.2) Sociedades CAPITALISTAS: Son aquellas en las que lo más importante es el capital aportado por cada socio/a, independientemente de quien lo aporte. Dentro de estas encontramos:

- Sociedad Anónima.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Laboral.

Vamos a analizar de forma detallada cada una de estas sociedades mercantiles:

SOCIEDAD COLECTIVA: sociedad mercantil personalista en la que los socios intervienen directamente en la gestión y responden personalmente y de forma ilimitada y solidaria de las deudas sociales.

La **constitución** de la sociedad se formaliza a través de escritura pública, que será inscrita en el Registro Mercantil, momento en el que ésta adquiere su personalidad jurídica. El nombre de la sociedad estará constituido por los nombres de todos sus socios/as, o de alguno de ellos, debiendo añadirse en este último caso la expresión "y Compañía" o su abreviatura "y Cía."

La condición de socio/a no puede transmitirse libremente.

SOCIEDAD COMANDITARIA: es una sociedad de tipo personalista que se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos, que responden ilimitadamente de las deudas sociales y participan en la gestión de la sociedad, y socios comanditarios que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital aportado o comprometido.

La **constitución** se formaliza en escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. En la escritura se expresarán los mismos datos que en el caso de las sociedades colectivas.

SOCIEDAD ANÓNIMA (SA): Sociedad **mercantil capitalista**, de responsabilidad limitada en la que el capital está dividido en acciones, siendo el mínimo de 60.000€, y en la que los socios/as no responderán con su patrimonio personal de las deudas sociales.

Denominación: No podrá ser idéntica a la de otra sociedad existente y con el nombre deberá figurar la indicación de Sociedad anónima o S.A. otorgado por el Registro Mercantil Central.

Capital: dividido en acciones que representan partes alícuotas del capital social. No podrá ser inferior a 60.000€ (aportaciones dinerarias, derechos o bienes). Al constituirse la sociedad el capital deberá estar totalmente suscrito y desembolsado al menos un 25 por 100. La parte no desembolsada del capital se denomina dividendo pasivo y deberá desembolsarse o abonarse según lo acordado.

Transmisión de las acciones es libre, una vez la sociedad esté inscrita en el Registro Mercantil.

Socios/as: El número mínimo de fundadores es de **uno**, denominándose en este caso Sociedad Anónima Unipersonal². No puede haber socios/as "industriales" (solo aportan trabajo). Sus derechos son:

² Se entiende por sociedad unipersonal:

- La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.
- La constituida por dos o más socios cuando todas las acciones/participaciones han pasado a ser de un único socio.

- Participar en beneficios sociales (dividendos activos) en proporción al capital aportado
- Derecho preferente de suscripción en caso de emisión de nuevas acciones.
- Derecho a voto y asistencia en juntas Generales.
- Derecho a la transmisión de sus acciones (total libertad).
- Derecho de información, de impugnación de acuerdos sociales, a la cuota de liquidación, en función del capital desembolsado, ...

Responsabilidad Limitada, los accionistas no responderán con su patrimonio personal de las deudas sociales. Solo puede perderse hasta el capital aportado.

Órganos de la sociedad: Pueden existir los siguientes órganos:

- **Junta General:** Máximo órgano de gobierno, es una reunión de accionistas, debidamente convocada, para deliberar y decidir por mayoría sobre determinados asuntos sociales propios de su competencia. Los acuerdos de la Junta obligan no sólo a quienes han votado a su favor, sino también a los accionistas disidentes y a los ausentes, a no ser que la impugnación del acuerdo tenga resultado positivo. Se convocan por los administradores de la sociedad.
- **Consejo de Administración o Administradores** integrado por personas físicas o jurídicas, tiene funciones de gestión y representación de la sociedad.

Supervisión de las Cuentas: Auditores de Cuentas. No tienen capacidad de gobierno de la sociedad, pero sí de supervisión: comprueban las cuentas anuales, situación financiera y resultados de la Sdad., así como la concordancia del informe de gestión con las CCAA. No todas las SA tienen obligación de auditar sus cuentas, solo las cotizadas en bolsa y en las que expresamente lo pida un número de socios/as. Su utilidad real ha sido puesta en tela de juicio por los numerosos escándalos de grandes e^{as} con informes positivos de auditoría (ENRON, CAM,...) que al poco tiempo quebraron, revelando así la falta de independencia y el conflicto de intereses de los auditores.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (SL): Sociedad mercantil cualquiera que sea su objeto, con capital no inferior a 3.005 €, está dividido en "**participaciones**" sociales, acumulables e indivisibles que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones y cuyos socios/as, están exentos de responsabilidad personal por las deudas sociales.

Denominación: No podrá ser idéntica a la de otra sociedad existente y con el nombre deberá figurar la indicación de "Sociedad de Responsabilidad Limitada", o sus abreviaturas "S.R.L." ó "S.L."

Socios/as: el número mínimo de fundadores es de uno bajo la denominada "Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal". Derechos:

- Participar de los beneficios sociales y el patrimonio resultante de la liquidación.
- Derecho de preferente suscripción.
- Derecho a decidir y ser elegido administrador.
- Derecho a asistencia y voto en las Juntas Generales.
- Derecho a información.

Capital: No podrá ser inferior a 3.005€ y deberá estar totalmente desembolsado. Estará dividido en "participaciones" iguales, acumulables e indivisibles, no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. Las aportaciones deben ser valorables económicamente (se admite en especie), no sirve la aportación de trabajo o servicios (no existen socios/as industriales).

Transmisión de las participaciones: Libre transmisión entre socios/as o a favor de familiares directos (cónyuge, ascendiente/descendiente), en otro caso está sometida a las reglas estatutarias y en su defecto a lo que la ley establece: el socio/a que vende debe comunicarlo por escrito a los

administradores, haciendo constar las participaciones que pretende transmitir, adquirente, precio y demás condiciones de la transmisión. Ésta se decidirá en Junta General por mayoría ordinaria. La sociedad podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente la identidad de uno o más socios/as o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones (Ley SRL).

Responsabilidad Limitada, cada socio/a responde hasta el límite de lo aportado.

Órganos de gobierno:

- **Junta General:** No es necesaria si hay menos de 15 socios/as.
- **Administradores:** Pueden ser socios/as o no, y no pueden dedicarse al mismo género de comercio que constituye el objeto de la sociedad. Responderán de los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave, incumplimiento de la ley y estatutos. Podrán ser evocados o separados de su cargo en cualquier momento.

SOCIEDAD LABORAL: Son sociedades anónimas o limitadas en las que la mayoría del capital social es propiedad de trabajadores/as con relación laboral por tiempo indefinido.

Se podrá contratar más personal por tiempo indefinido que no sean socios, siempre que no trabajen más del 15% del total horas/año trabajadas por los socios/as trabajadores. Si la sociedad tiene menos de 25 socios/as trabajadores, el porcentaje anterior será del 25%.

Denominación: Cualquier nombre seguido de "Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral (SLL) o Sociedad Anónima Laboral (SAL). Deben inscribirse en el Registro de Sdades. Laborales.

Capital: Se divide en acciones nominativas. Las acciones se dividen en dos clases:

- **Clase laboral:** Las que son propiedad de personal trabajador cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido. Tienen derecho a voto.
- **Clase general:** Las restantes.

Transmisión de las acciones o participaciones sociales de la clase laboral: derecho preferente el personal trabajador indefinido no socio/a y si no lo ejercen, el resto de personal socios y después los socios generales y por último el personal que no tenga contrato de trabajo indefinido.

Socios: Ningún podrá poseer acciones que supongan más de la tercera parte del capital social, salvo que se trate de sociedades laborales participadas por poderes públicos, sin alcanzar el 50 % del capital social.

Fondo Especial de Reserva: Además de las reservas legales o estatutarias, vendrán obligadas a constituir un Fondo especial de Reserva del 10% de los beneficios líquidos de cada ejercicio.

Responsabilidad Limitada.

C) SOCIEDADES DE INTERÉS SOCIAL: Son sociedades que no tienen por objeto obtener un beneficio o lucro, sino que intentan satisfacer una necesidad común de sus miembros. La forma más representativa es la Sociedad Cooperativa.

SOCIEDAD COOPERATIVA: Según la Ley 27/1999 de Cooperativas, son las constituidas por personas que se asocian para la realización de cualquier actividad empresarial lícita, encaminada a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Denominación: Debe inscribirse en el Registro de Coop., no puede ser igual al de otra ni inducir a confusión y deberá indicarse el nombre más la indicación "Sociedad Cooperativa" ó "S. Coop."

Socios: Las cooperativas pueden ser de **primer grado**³, con un **mínimo de tres socios**, cuando sus socios son personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, y de **segundo o mayor grado**

³ Las cooperativas de primer grado pueden ser: Coop. de trabajo asociado, Coop. de Consumidores y Usuarios, Coop. de Viviendas, Coop. Agrarias, Coop. de Explotación Comunitaria de la Tierra, Coop. de Servicios, Coop. del Mar, Coop. de Transportistas, Coop. de Seguros, Coop. Sanitarias, Coop. de Enseñanza, Coop. Educativas, Coop. de Crédito.

cuando están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase. Mínimo de 2 en Aragón, 3 en Cataluña, etc.

Capital social: Es variable, formado por las aportaciones voluntarias y obligatorias de los socios/as. Los estatutos fijan el capital social mínimo. Las aportaciones de cada socio/a no podrán exceder de un tercio del capital social en las cooperativas de primer grado.

Responsabilidad Limitada, los socios no responderán personalmente de las deudas sociales, salvo que los estatutos dispongan otra cosa.

Órganos:

- **Asamblea General:** Órgano supremo de la voluntad social, es la reunión de los socios/as y asociados para tomar acuerdos. Todos los asuntos de la cooperativa, aunque sean competencia de otro órgano, podrán ser objeto de debate y acuerdo de la Asamblea general.
- **Consejo Rector:** Órgano de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la ley, a los estatutos y a la política general fijada por la Asamblea General. El número de miembros del consejo Rector no podrá ser inferior a 3 y existirán los cargos de Presidente, Vicepresidente y Secretario y cuando los estatutos los prevean también Vocales.
- **Interventores:** Órganos que analizarán las cuentas anuales de la cooperativa. Los estatutos fijarán el número de Interventores, entre 1 y 3. El período de actuación de los Interventores no será inferior a 1 año ni superior a 3, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Los Interventores y los suplentes los elegirá la Asamblea General.
- **Comité de Recursos:** Si los estatutos lo prevén, constituirán el Comité de recursos, que tramitará y resolverá los recursos contra las sanciones a socios/as. Compuesto, al menos, por 3 miembros, elegidos de entre los socios/as por la Asamblea General.

CONSECUENCIAS DE LA ELECCIÓN DE FORMA JURÍDICA.

Un factor a tener en cuenta para decidir si constituir una sociedad mercantil o no, es que una entidad **CON** personalidad jurídica está más protegida que una sociedad **SIN** personalidad jurídica.

En sociedades sin personalidad jurídica propia, el patrimonio personal de los socios/as responde subsidiariamente de las deudas de la sociedad. Esto no ocurre si la sociedad tiene forma de S.A., S.L. o Coop. (tienen personalidad jurídica propia) en cuyo caso sólo el patrimonio de la sociedad responde de las insolvencias de la sociedad, sin perjuicio de las responsabilidades de los administradores.

Otro factor es el **distinto trato fiscal** que reciben las sociedades ya que las Sociedades Civiles tributarán por el IRPF, y sin embargo las sociedades mercantiles lo harán por el Impuesto sobre sociedades (con distinto trato según su forma).

En cuanto a la elección entre Sociedad Limitada y Anónima:

- ✓ La primera es la más adecuada para sociedades pequeñas, con pocos socios/as y capital reducido, sus órganos son más simplificados y la participación del socio en la gestión social es primordial frente al desinterés de los socios en la sociedad anónima; sus gastos de constitución son menos elevados y tienen menos obligaciones en cuanto a la publicidad de sus actos y acuerdos.
- ✓ La sociedad anónima en cambio, es la forma jurídica más apropiada cuando ésta está constituida por un elevado capital y numerosos accionistas, pero no ocurre lo mismo cuando es una sociedad anónima familiar donde la complejidad de los órganos sociales dificulta la gestión social siendo más aconsejable la creación de una sociedad limitada.

En cuanto a las Cooperativas hay numerosas ventajas y algún inconveniente:

- ✓ Ventajas:
 - La participación de los socios en la gestión refuerza la identificación de los mismos con los fines propios de la cooperativa.

- Los beneficios fiscales, ya que por el Impuesto de sociedades tributan de forma mucho más ventajosa que el resto de sociedades (al 20% - 30% el resto) y además están exentas del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD) en la constitución de las mismas, y en otros impuestos como el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), siempre que cumplan determinados requisitos.
- ✓ Inconvenientes:
 - Lentitud en toma de decisiones.
 - La obligatoriedad de constituir "Fondos de Reserva": "obligatorio" y "de educación y promoción" (para la formación de los socios/os y personal).
 - La limitación en nº de personas socias: no inferior a 5 (ó 3, según región y tipo).
 - La obligación de llevar numerosos libros registros, independientemente de las obligaciones formales exigidas a cualquier tipo de sociedad.

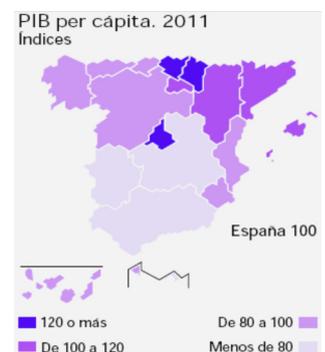
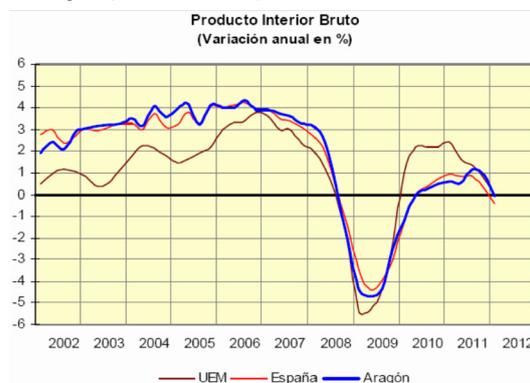
Para terminar el estudio sobre las consecuencias de la elección de la forma jurídica hemos de estudiar las ventajas de las Sociedades Anónimas Laborales ya que éstas gozan de beneficios como por ejemplo la bonificación de un 90% en la cuota del ITP/AJD, y también las ayudas que concede el Ministerio de trabajo a los trabajadores/as que quieran constituir una Sociedad Laboral, en forma de créditos subvencionados y también en forma de renta de subsistencia (*subvención por una sola vez con la finalidad de contribuir a garantizar durante el inicio de la actividad unos ingresos mínimos, no pudiendo formar parte del plan de inversiones*). Por tanto, si una sociedad se disuelve y el personal quiere continuar la actividad para mantener su puesto de trabajo, siempre será una opción ventajosa.

2.4. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS Y SECTORES ECONÓMICOS DE ARAGÓN

Aragón es una comunidad rica, extensa, despoblada y envejecida dentro de la nación española (casi un 10% del territorio y menos del 3% de la población). Con una baja densidad de población, más de la mitad de la población aragonesa vive en su capital. Presenta grandes diferencias provinciales e incluso comarcales. La realidad aragonesa tiene dos escenarios muy distintos: una gran urbe (5ª-4ª de España) y un territorio casi totalmente rural muy extenso. La economía aragonesa presenta como rasgos diferenciadores frente al resto de España un mayor peso relativo de los sectores agrario, energético e industrial y menor tamaño del de servicios. En el mercado laboral hay menos paro. Presenta una balanza comercial con superávit, pero muy centrado en pocas empresas (Opel, SAICA, Balay...). Su esfuerzo en innovación es algo superior a la media española, así como el acceso y uso de Internet por banda ancha.

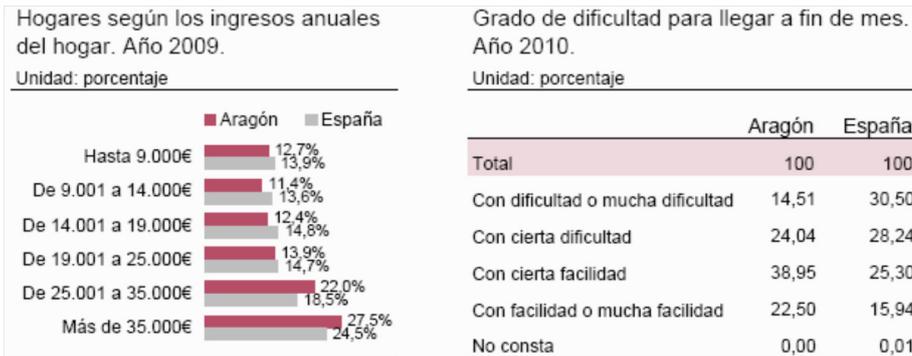
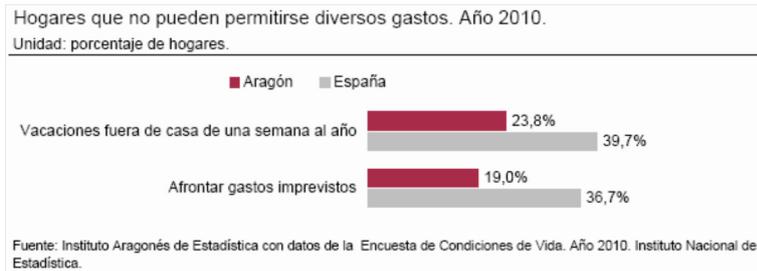
Si detallamos la situación de Aragón por variables podemos hablar de:

RIQUEZA: Aragón disfruta de una posición privilegiada, un 10% superior a la renta per cápita media española (ésta última coincide con la media de la UE 27). Es la 5ª comunidad más rica del país. La evolución del PIB es muy similar a la de España: clara recesión en 2008-2009 y salida en falso en 2010-11 (leve crecimiento del PIB) para volver a entrar en recesión en 2012 por la desastrosa gestión política de la crisis de deuda en la zona euro.

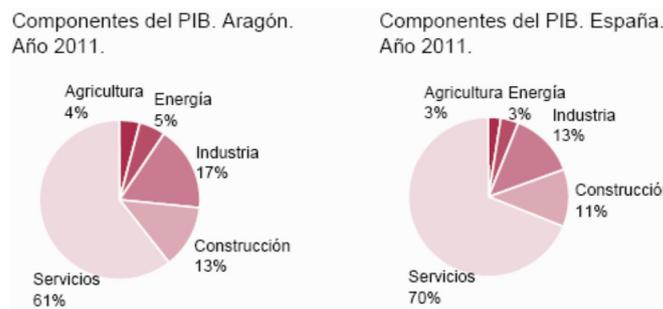


No hay diferencias significativas por provincias en la Renta Personal Disponible, aunque sí por comarcas: Sobrarbe, Alto Gállego y Jacetania tienen un 20% más que la media aragonesa mientras que Campo de Belchite, Sierra de Albarracín, Aranda y la mayoría del resto (23 de las 33 comarcas aragonesas) tienen hasta un 30% menos que la media.

Los hogares aragoneses parecen tener mejores ingresos que los españoles:



Por sectores de actividad, destaca un **menor tamaño del sector servicios y un mayor peso relativo del resto de sectores: agrario, energía, construcción e industrial:**



En cuanto al nº de e^{as} industriales, las grandes son pocas pero suman la mayor cifra de negocio.

Respecto a la evolución del **saldo comercial de las Exportaciones e Importaciones aragonesas**, la economía aragonesa esta cada vez más integrada en su entorno internacional (especialmente europeo) como pone de manifiesto el crecimiento continuado de las exp. e imp. en el tiempo. Su saldo, que a diferencia del resto de España era equilibrado antes de la crisis, tiende a ser más positivo, aunque las exportaciones estan muy concentradas en pocas empresas.

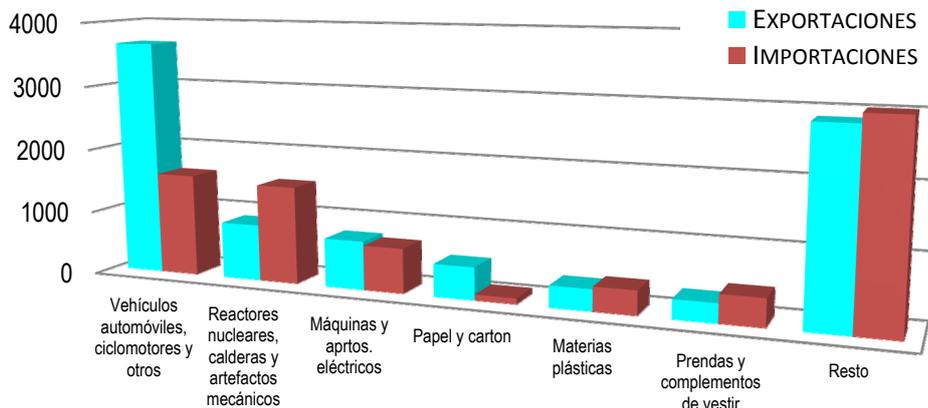


Por artículos, “Vehículos automóviles, tractores y ciclos” sumó el 40% de las exportaciones. Le siguieron “Reactores nucleares, calderas, máquinas y artefactos mecánicos” (10%), “Máquinas, aparatos y material eléctrico” (8%), “Papel, cartón y manufacturas” (5%) y “Plástico y manufacturas” (3%).



Principales pdtos. comercio exterior aragonés 2011 (millones de €)

fuelle Cámaras Cio. y AEAT. Elabora IAEST



Las principales empresas aragonesas por provincias:

Zaragoza: Opel (Figueroles), BSH (Balay), Sabeco, SAICA (SA Industrias celulosa aragonesa, principal productor europeo de cartón), ...

Huesca: Meflur (Monzón), Fribin (Binefar), Bodegas Enate, Barrabés (material montaña), ...

Teruel: ENDESA (Térmica Andorra y Escatrón), Casting Ros (fundición y mecanización de piezas automoción, Utrillas), Utisa (tableros madera, Cella), Escaleras Yuste (Monreal del Campo), ...

Por sectores, algunas de las empresas más destacadas además de las anteriores:

Industrial: Schindler SA (Elevadores), CAF (ferrocarril).

Automóviles: Valeo Térmico (Componentes automoción), Fujikura Automotive (antes ACE, Auxiliar de Componentes Eléctricos, cableados eléctricos e inyección plásticos para automóvil), Lecitrailer.

Bancario: CAI, Ibercaja.

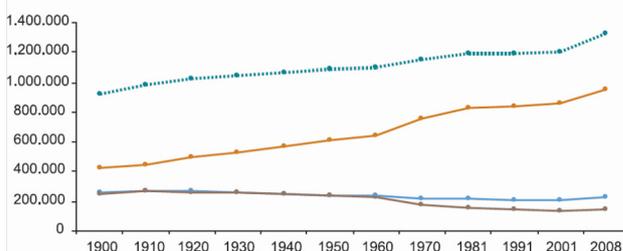
Alimentación: La Bella Easo, Caladero, La Zaragozana (cervezas), Chocolates Lacasa, Tauste Ganadera, Pastas Romero y Pastelerías Segura (en Daroca), Pastelería Tolosana (y Ascaso y Soler), Compañía Vitivinícola Aragonesa (COVISA, Viñas del Vero), Jamones AltoAragón, Frutaria (explota plantaciones de frutales y olivos en toda España, un gigante muy diversificado).

Transporte: transportes CARRERAS, transportes OCHOA.

Juquetes: Imaginarium.

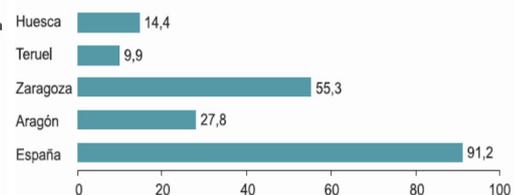
POBLACIÓN: Con 1.314.0871 habitantes, a pesar de que el número de aragoneses creció en el pasado reciente, sólo lo hizo la población de Zaragoza. La de Teruel y Huesca no creció o descendió en valores absolutos. En los últimos años de crisis ha vuelto a decrecer ligeramente y en términos relativos la población aragonesa pesa cada vez menos en el conjunto español.

Evolución de la población.



Densidad de población.

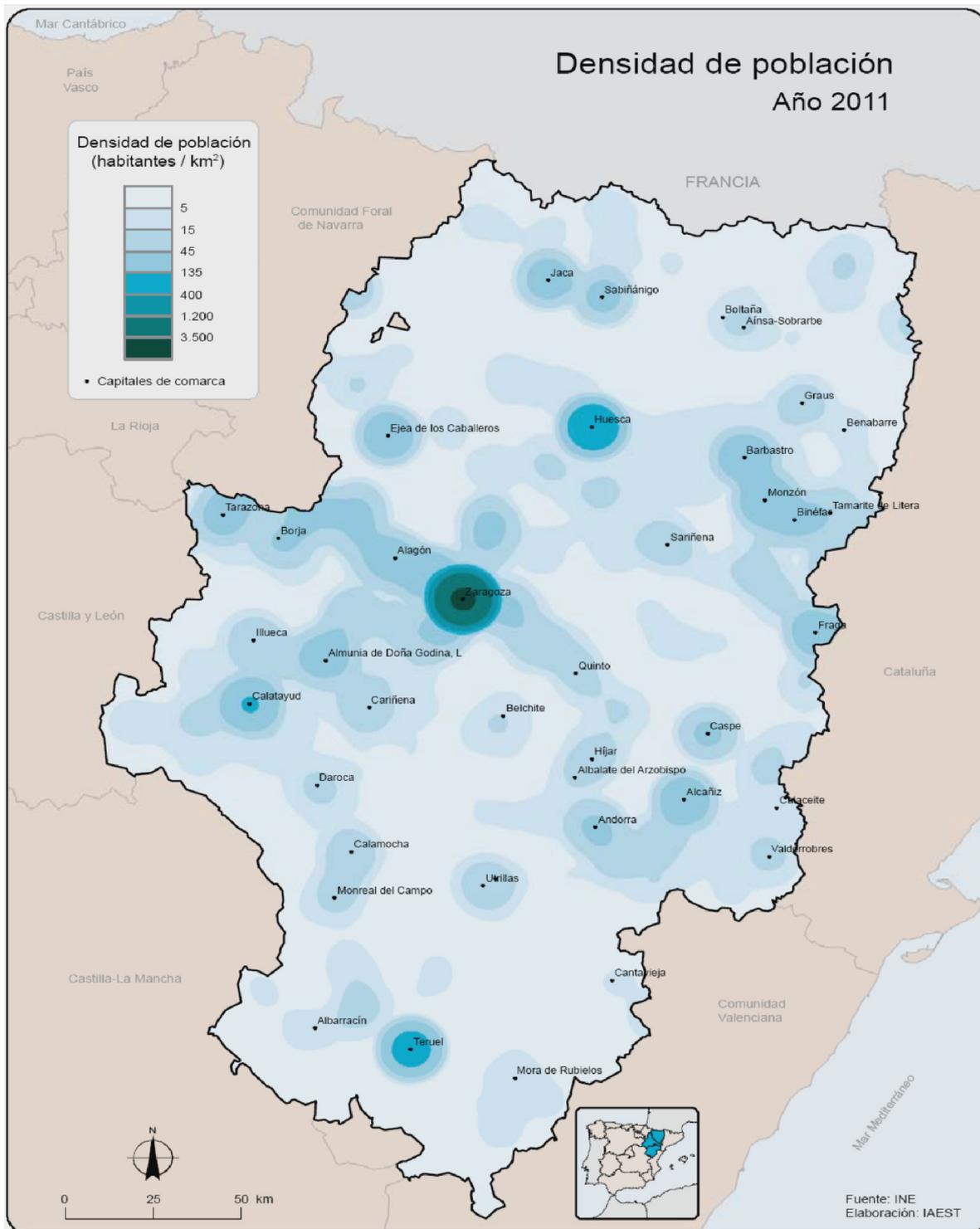
Unidad: Habitantes/Km².



Su densidad de población es baja (28 habitantes por Km² en 2011 frente a una media española próxima a 90 y UE27 de 115) con grandes diferencias comarcales y provinciales. Más de la mitad de la población vive en su capital. El resto del territorio parece un desierto con unos pocos oasis (ver mapa). La densidad de población de Aragón si quitásemos la población de Zaragoza y su superficie quedaría en unos 13 habitantes por Km². La ruina demográfica de los pueblos se aceleró tras los años 50

del siglo pasado por el saldo negativo migratorio y el descenso de la natalidad, que desciende en todas partes con la transición demográfica que acompaña al desarrollo económico y social. La población está además **más envejecida** y tiene **menos nacimientos** que la media española.

datos INE 2011	Población		Estructura Edades		
	Habitantes	Densidad	< 20 años (%)	Entre 20 y 60 años	> = 60 años (%)
UE 27	502.504.000	114,1	-	-	-
España	46.196.278	91,2	15,21	67,41	17,38
Aragón	1.314.871	27,5	13,89	65,69	20,42



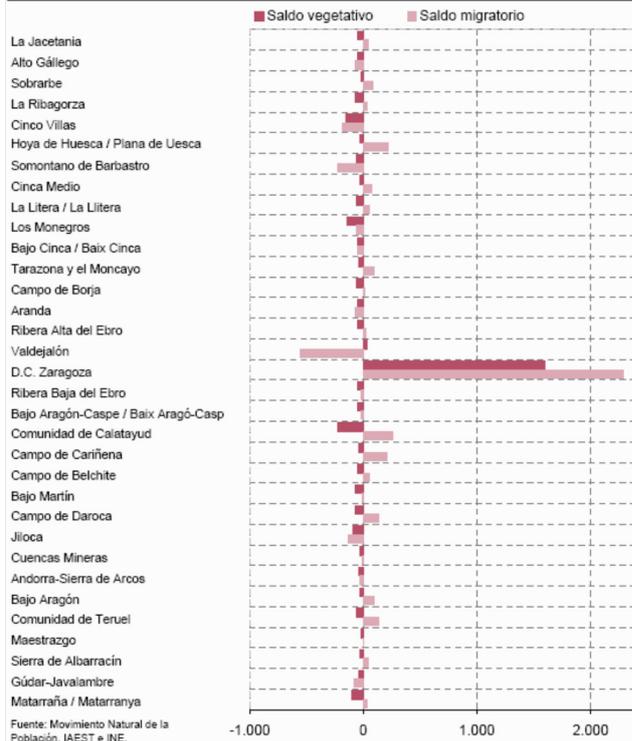
El **índice de natalidad** español, en descenso por la crisis, era en 2011 del 10,5 ‰ y el de mortalidad del 8,3 ‰, mientras que el aragonés fue de 9,9 y 10 respectivamente (crecimiento vegetativo negativo). Por provincias Zaragoza crece algo (10,3 de natalidad y 9,5 de mortalidad) pero Huesca y especialmente Teruel decrecen (índices de natalidad de 9 y 8,3 vs Mortalidad 11,3 y 11,8 respectivamente).

Aunque en años recientes tuvo un **saldo migratorio** positivo que compensaba el vegetativo negativo, la crisis ha provocado que el saldo migratorio vuelva a ser negativo como no ocurría desde hace décadas: en total emigraron 512 personas en 2010 en Aragón más de las que llegaron (-50.000 en España en 2011). Además, Aragón fue la 4ª comunidad con peor saldo de emigración interautonómica en 2011: 1.400 aragoneses emigraron a otras comunidades autónomas, principalmente Madrid. En cuanto a la localización y peso relativo de la población inmigrante, hay grandes diferencias por comarca y localidad, así las comarcas con mayor peso son Valdejalón, Campo de Cariñena y Bajo Aragón-Caspe con alrededor de un 20% (media nacional 12%). Por localidades, según el padrón de 1/1/2010, destacan Ricla y Puertomingalvo, por encima del 40%, mientras que La Almunia, Cariñena, Alfamén, Mallén, Caspe, Aínsa o Torrente de Cinca tienen desde el 30 al 22%..

Saldo vegetativo y migratorio

Año 2010.

Unidad: número de personas.



Fuente: Movimiento Natural de la Población. IAEST e INE.

El nivel formativo y el acceso a la sociedad de la información es algo mejor que la media española.

Nivel educativo de la población

Población de 16 y más años, por nivel de estudios alcanzado. Año 2010.

Unidad: miles de personas y porcentajes.

	Aragón		España	
	Miles de personas	% sobre el total	Miles de personas	% sobre el total
Total	1.111,5	100,0%	38.450,8	100,0%
Educación primaria o inferior	355,0	31,9%	11.355,2	29,5%
Educación secundaria de 1ª etapa	222,6	20,0%	9.446,9	24,6%
Educación secundaria de 2ª etapa	266,9	24,0%	7.961,4	20,7%
Educación superior	267,0	24,0%	9.646,0	25,1%
No consta	0,0	0,0%	41,2	0,1%

Fuente: Instituto Aragonés de Estadística con datos de la Encuesta de Condiciones de Vida. Año 2010. Instituto Nacional de Estadística.

TIC en los hogares⁽²⁾. Aragón. Año 2011.

Unidad: número de viviendas y porcentaje.

	Viviendas	Porcentaje	Aragón	España
Total de viviendas	442.992	100,0		
Con algún tipo de ordenador	316.739	71,5	71,5	71,5
Con accesos a Internet	281.743	63,6	63,6	63,9
Con conexión de Banda Ancha (ADSL, etc.)	277.756	62,7		
Con teléfono fijo	380.973	86,0	86,0	80,6
Con teléfono móvil	416.855	94,1	94,1	95,1
Con televisión	440.334	99,4	99,4	99,6

⁽²⁾ Datos para viviendas con al menos un miembro de 16 a 74 años.

Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y uso de TIC (tecnologías de la información y comunicación) en los hogares. INE.

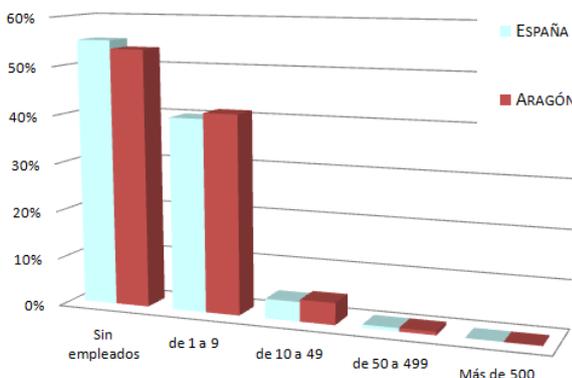


MERCADO DE TRABAJO: Con cifras **menos negativas que la media española**, aunque con importantes diferencias por provincias (Huesca y Teruel 2 puntos porcentuales menos de población activa y 4 puntos menos en tasa de paro respecto a Zaragoza). La tasa de actividad es similar a la española (58,4 vs 60%) y son menores las cifras de paro (17% vs más del 21% en 2011). En 2012, tras 5 años de crisis económica, el paro en España puede alcanzar el 25% y en Aragón rondará el 19%. La temporalidad española es muy elevada (30%) y algo más baja en Aragón (26%). Fue destacable la importante incorporación de personal extranjero en los años del boom económico pero estos dos últimos descende su número. Como en la media española, las diferencias por sexo son importantes, pero al incidir la crisis en un mercado de trabajo muy masculino se han reducido las distancias entre desempleo, tasa de actividad y salario por sexos (el salario femenino en 2009 fue el 78% del masculino).

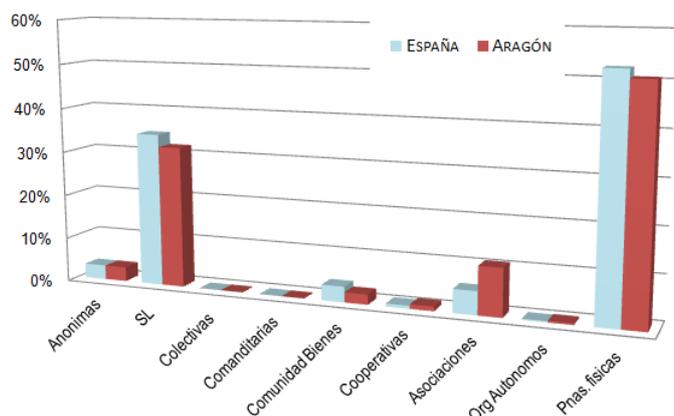


EMPRESAS ARAGONESAS: Tras tres años de descenso, a 1/1/2011 en Aragón había 90.858 e^{as} activas, el 2,8% del total nacional (3,25 millones). Por tipos, no hay grandes diferencias con la media española. Las e^{as} españolas y aragonesas son **muy pequeñas en su mayoría** (solo 12 cuentan con más de 1000 empleados, el 54% no tiene empleados y el 95% tiene menos de 10, las llamadas “microempresas”), aunque hay diferencias según sector. La forma jurídica más habitual es la SL (32%) y la “persona física” (> 50%). El único rasgo diferencial aragonés es el porcentaje de “asociaciones”, que dobla la media española (10% vs. 5%). El 72% de las sociedades aragonesas se concentra en Zaragoza, especialmente las grandes, con pequeña presencia en Huesca (12) y Teruel (9). La mayor proporción de personas físicas y cooperativas se encuentra en Teruel, en Huesca las asociaciones y en Zaragoza son más abundantes las sdades. mercantiles (SA y SL).

COMPARACIÓN TIPOS SOCIEDADES ESPAÑA - ARAGON X TAMAÑO fuente DIRCE a 1/1/20011



COMPARACIÓN TIPOS SOCIEDADES ESPAÑA - ARAGON X NATURALEZA JURÍDICA fuente DIRCE a 1/1/2011



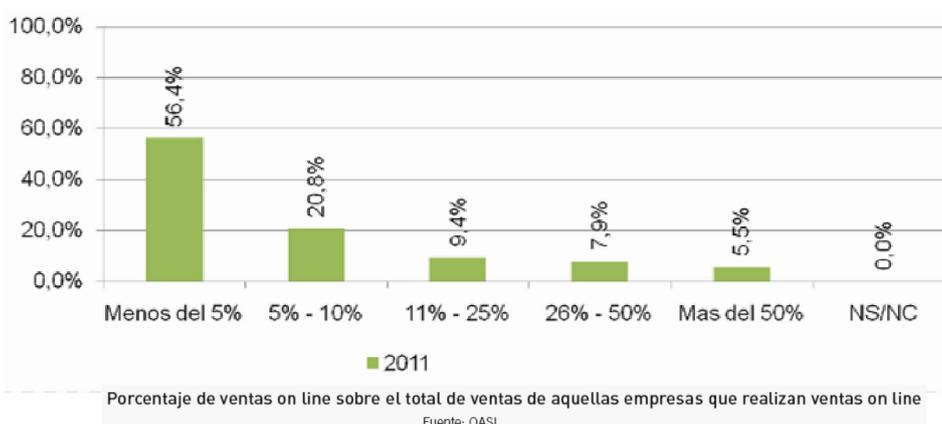
El mayor número de empresas pertenece al sector servicios (75%) y la construcción (17%), solo el 8% pertenece al sector industrial, resultados que ponen de manifiesto que hay mayor número de pequeñas empresas en el sector servicios y las grandes se concentran en el industrial.

En la industria aragonesa hay una clara **especialización hacia el sector de material de transporte** (Opel y auxiliares), que supone el triple que el sector en España por cifra de negocio (30%) y el doble en empleo industrial (15%). También el subsector de industria extractiva del carbón tiene un peso relativo tres veces más elevado que en España, pero el número de empresas es muy inferior (11 en todo Aragón). El resto de subsectores más importantes son el de “maquinaria y equipo mecánico” y “material eléctrico, electrónico, óptico y médico”.

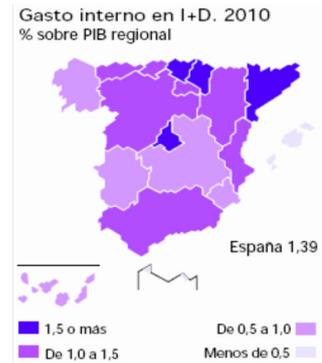
Rentabilidad de la empresa aragonesa: El VAB medio de la empresa aragonesa es un 10% superior al de la media española (330.000€ vs. 300.000€), solo por detrás de Navarra, Madrid y País Vasco. Su tamaño por empleados es también algo mayor que la media española (6,2 vs 5,7), lo que deja la medida de la productividad del empleado aragonés (VAB/plantilla) algo por encima de la media española (52.620 vs.51.869), con importantes diferencias según tamaño (las pequeñas, curiosamente, son un 20% más productivas por empleado). Su **endeudamiento** ha crecido como resultado de la crisis (+30% entre 2006-2009), suponiendo en el caso de las grandes el 50% de los recursos (datos Central Balances BE 2009) frente al 32% en las PYMES y, por tipos de deuda, el pasivo corriente supone el 70%. Las **rentabilidades** manifestadas están en marcado descenso y, curiosamente, peores al aumentar el tamaño de la empresa: ROA de 3,64% las pequeñas, 2,84% las medianas y 0,73% las grandes. Tomando rentabilidades financieras (ROE), al considerar el coste y cuantía de su deuda, las cifras se convierten en negativas para las empresas grandes (-2%) y permanecen similares para las PYMES. Los **concurso de acreedores** siguen creciendo: se han multiplicado por 2 cada año de crisis: 169 en 2009 vs 80 en 2008. En cuanto a los **Expedientes de Regulación de Empleo (ERE)**, en Aragón afectaron en 2011 a 25.378 personas de los que 2.522 fueron despidos, el resto reducciones o suspensiones de jornadas laborales (en 2010 fueron 16.324 las/os trabajadoras/es afectados, de los que 3.097 fueron despidos).

Acceso a Internet y uso, según Datos INE e informe FUNDEAR 2011 de la eª aragonesa, el 97% del las empresas aragonesas con ordenador tienen conexión a Internet (en el sector agrario baja al 78%). Básicamente se emplea para tener presencia en la red, mostrar catálogos y precios (el 58% de las que tiene ordenador dispone de página web), realizar pedidos (el 23% lo usó para hacer compras) y para relacionarse con la Administración (el 84% lo empleó para este fin). Un 25% de las empresas manifiestan emplear software libre, un 33% envió factura electrónica y un 22% empleó internet para hacer publicidad. Está aumentando su uso para gestión de personal: ofertas de trabajo y recibir solicitudes.

Las **ventas “on line” tienen aún escasa importancia**, el 12% reconoció en 2011 que realizó ventas por Internet, pero son pocas las que facturan así más del 50% de sus ventas (en el 56,4% no suponen ni un 5% de sus ventas).



Esfuerzo en Innovación (I+D+i): Variable cada vez más importante en nuestros días, España (tradicionalmente retrasada) está realizando un importante esfuerzo en los últimos años. Aragón se situó algo por debajo de la media española en 2010 (1,1 del PIB frente a 1,4 de media en España, aunque dos tercios de la inversión en I+D españolas se concentran en Madrid, Cataluña y País Vasco, la inversión aragonesa en I+D es el 3,5% del total español). El 55% del total del gasto lo realizaron empresas e instituciones privadas sin fines lucrativos, el resto entidades públicas (el País Vasco es la comunidad con mayor esfuerzo privado, representa más del 80% del total). En cuanto a a **“Capacidad inventiva de la empresa aragonesa”**, si atendemos a la Encuesta de Innovación Tecnológica del INE, las empresas aragonesas que innovan obtienen un 25% de su cifra de negocios gracias sus innovaciones de producto (solo superado por el País Vasco, con un 36%, la media española está en el 15%). También podemos medirla con datos facilitados por el INE procedentes de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Suponemos que una empresa que cree algo querrá protegerlo de la copia. Hay diferentes formas de proteger la propiedad intelectual en la OEPM según el producto o servicio que se quiera proteger:



- “patentes” y “modelos de utilidad” protegen nuevas invenciones (por períodos de 20 y 10 años)
- “diseños industriales” protegen creaciones de forma (durante 5 años)
- “marcas” y “nombres comerciales” protegen solo nombres propios, signos distintivos asegurando que sean únicos (ilimitada en el tiempo mientras se pague, por períodos de 10 años)

Aragón, tras Navarra, es la 2ª CCAA española con más patentes solicitadas en 2008 (154 por millón de aragoneses) y, aunque hay oscilaciones cada año, desde 2001 se ha situado siempre entre las 3 primeras. El Modelo de utilidad son invenciones pero de menor rango, como configuraciones o estructuras de las que se derive alguna utilidad práctica, aquí Aragón tiene un comportamiento similar al de las patentes (78 frente a 50 media española). El Diseño Industrial se refiere a la apariencia de la totalidad o de una parte del producto (contornos, colores, forma, textura o materiales del producto o su ornamentación). La Marca es un signo identificativo de un producto o servicio y el Nombre comercial es un signo que identifica a una empresa. En solicitudes de Diseño Industrial (21 vs. 30) y Marcas (875 vs. 941) Aragón está algo por debajo de la media española. Sin embargo las solicitudes de Nombres Comerciales siempre están bastante por encima de la media española.

ACTIVIDADES

1.- Clasifica a las siguientes e^{as} según:

- Titularidad del capital
- Tamaño
- Forma Jurídica
- Sector económico en el que actúa
- Ámbito geográfico de actuación



2.- ¿Qué quiere decir que una empresa es de naturaleza capitalista? Y ¿personalista?

3.- ¿Qué diferencia existe entre Dividendo Activo y Dividendo Pasivo? Defínelos.

4.- En una Sociedad de Responsabilidad Limitada ¿pueden existir dividendos pasivos? Y ¿en una Sociedad Anónima? ¿Por qué?

5.- ¿Qué significa el término de “responsabilidad limitada”? Indica en cuáles de estos tipos de empresas las personas socias tienen responsabilidad limitada: eº individual, sociedad anónima, sociedad laboral.

6.- Señala dos semejanzas entre las siguientes formas jurídicas: sociedad limitada y sociedad anónima.

7.- Ante el cierre inminente de una empresa, un grupo del personal decide constituirse en una sociedad cooperativa de producción. Explica las características principales de este tipo de sociedad.

8.- Lee el siguiente texto y contesta a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué fases forman el proceso de creación de una empresa?
- b) Identifica en el texto los motivos para el autoempleo.

PAU 2011 Castilla y León

El Economista, 24/01/2011 **Uno de cada cuatro autónomos ha abierto su negocio en plena crisis**

Hay crisis, hay paro y necesidad de ingresos para muchas familias. Una consecuencia de esto es que aumenta el número de emprendedores que apuestan por el autoempleo. [...] Según un informe de la Organización de Profesionales y Autónomos (OPA) sobre datos del INE, el 25% de los autónomos registrados dio de alta su actividad en estos últimos tres años. "Sólo en 2010, más de 500.000 personas tomaron la decisión de iniciar su propio negocio, prolifera el autoempleo, porque para muchos es la única oportunidad para trabajar", comenta Camino Abietar, presidente de esta patronal de autónomos.

Esta explicación está refrendada por los números, la última edición del Informe Ejecutivo GEM España, que mide cada año la tasa de emprendimiento, muestra que, en relación a años anteriores, se ha incrementado el número de emprendedores que apuesta por el autoempleo por necesidad. En 2009, casi 16 de cada 100 autónomos reconocían que fue la principal motivación que le llevó a montar un negocio propio, la cifra más alta en siete años.

En este punto, desde OPA consideran que la posibilidad de capitalizar la prestación por desempleo para iniciar una actividad como autónomo supone un incentivo: "Es fundamental, porque permite que muchos desempleados obtengan la financiación inicial con la que ponerse en marcha". Actualmente es posible capitalizar el 80 por ciento de esta prestación en metálico, y dedicar el 20 por ciento a pagar las cuotas de la Seguridad Social, aunque en el País Vasco se ha aprobado una normativa que permitirá capitalizar el cien por cien. Un ejemplo de cómo transformar el paro en una nueva actividad es el de Juan Manuel Román, quien ante la perspectiva de haber perdido su trabajo, optó por abrir Maralz, una empresa que se dedica a organizar mercados urbanos con productos artesanos. [...] Desde la Asociación Española Multisectorial de Microempresas, su presidente, Víctor Delgado, considera que incentivar los apoyos y vías de ayuda para que los desempleados apuesten por el autoempleo, desde las instituciones públicas, es "la mejor salida para crear puestos de trabajo".

Sin embargo, y pese a que la necesidad ha crecido como motivación para iniciar una actividad como autónomo, el informe GEM pone de manifiesto que la principal causa para hacerlo sigue siendo la oportunidad de negocio. Y con la crisis muchos emprendedores han visto que éstas han aumentado. "Yo no tuve problema para encontrar un local comercial que se ajustara a lo que necesitaba", expone Carla Trigo, quien hace año y medio abrió una tienda de herboristería: "Hay más disponibilidad de locales", indica. Pedro Gredos Pérez es otro ejemplo de emprender en tiempos de crisis alentado por la oportunidad de negocio, en su caso con la apertura de Baum, un almacén de jardinería y maquinaria profesional en Arroyomolinos (Madrid). [...] El caso de Pedro Gredos responde a lo que, desde la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) consideran que debe hacerse para evitar caer en precipitaciones. "Un plan de negocio es fundamental", resume el presidente de este organismo, David Alva: "A menudo la necesidad lleva a abrir un negocio con precipitación, y eso conlleva riesgos, como construir una empresa desde números que no son reales. Además, existe el problema de que alguien que abre un negocio deja de cobrar el paro, y una empresa nunca da beneficios el primer mes", advierte.

9.- Antonio Giner y Ángela González cuentan con 18.000€ y quieren formar una sociedad para explotar un pub, pero no desean correr el riesgo de perder más que su aportación al negocio. ¿Qué tipo de sociedad les aconsejarías constituir? ¿Por qué?

10.- Una SA se constituye con un capital de 65.000 €, siendo el valor de cada acción de 25€.

- a.- ¿Cuántas acciones ha emitido la sociedad?
- b.- Si un socio/a suscribe 100 acciones ¿cuál será la cantidad mínima que deberá desembolsar?
- c.- ¿Con qué capital responderá de las posibles pérdidas que pueda tener la empresa?

11.- Una SA tiene su capital dividido en 5.000 acciones, ¿Cuál será el valor mínimo de cada una de ellas?

12.- Una SL se ha constituido con las aportaciones de 3 socios/as. El A 84.000 €, el B 80.000€ y el C

86.000€. Pasado un año la eª obtiene un beneficio de 42.000€, de los cuales 4.800€ se destinan a reservas, y el resto se reparte como dividendos para los socios, ¿cuánto corresponderá a cada persona?

13.- Se plantea la constitución de una S.A.L. con la condición de que una de las socias trabajadoras posea un 50 por ciento del capital. ¿Es posible?

14.- Se quiere constituir una S.A.L con un capital de 120.202,42 €, de los cuales 72.121,45 € serían aportados por doña Rosa Pérez, que no trabajará en la misma; el resto del capital se asumirá por cuatro socios/as trabajadores a partes iguales. También proyectan contratar otros cuatro trabajadores/as fijos que no tengan condición de socios. Realiza un comentario sobre este proyecto.

15.- Para tener el control efectivo de una eª ¿crees imprescindible tener al menos el 51 % de su capital?

16.- Lee y argumenta los pros y contras del modelo Cooperativo.

El País 30/12/2012, resumen. **Las cooperativas aguantan el tirón.**

Resistir a la crisis es un logro en estos tiempos. Las cooperativas, sin embargo, van más allá. Este modelo da muestras de aguantar mejor y es capaz de responder creando empleo. Unos 800 millones de personas están involucradas en el movimiento cooperativo mundial, lo que se traduce en más de 100 millones de empleos directos. En España, además de la Corporación Mondragón —la más importante experiencia de internacionalización cooperativa nacional, con 73 fábricas en 18 países—, se cuentan alrededor de 17.000 asociaciones. Son eªs como las demás, cuyo objetivo es proporcionar empleo a sus socios/as trabajadores, que acaban convirtiéndose en emprendedores. A diferencia de otros modelos de gestión tienen que constituir un fondo de reserva —para garantizar su viabilidad y no se reparte entre los miembros ni en caso de disolución— y uno de educación —también para promoción cultural y social de actividades cooperativistas—. Al cierre de 2011, un 65% de las 16.813 cooperativas registradas en España eran de trabajo asociado, según datos del Ministerio de Empleo. Es un porcentaje mucho más elevado que el de otros tipos, como los de agroalimentación (2.494) o vivienda (2.125). Las principales áreas de actividad son servicios (63%), industria (22%), agricultura (11%) y construcción (4%). El INE ha puesto de relieve que el empleo en cooperativa es más estable: mientras que la tasa interanual de sociedades mercantiles disueltas se eleva al 6,7%, en las cooperativas este índice baja hasta el 2,5%.



El balance de 2012, año internacional de este modelo en Naciones Unidas, ha sido muy positivo para la Conf. Española de Coop. de Trabajo Asociado (COCETA). Según la organización los puestos de trabajo generados entre enero y junio fueron más de 8.000, y estables y “de calidad”. Un 80% de sus 250.000 trabajadores/as tienen empleo fijo al ser socios, y las mujeres son el 50%. La destrucción de empleo en los últimos 12 meses es hasta 10 puntos más baja. “El capital no prima sobre el empleo”, muchos cooperativistas se han aplicado recortes salariales para mantener la ocupación. Así resume el presidente de COCETA, Juan Antonio Pedreño, la filosofía del movimiento cooperativista. Responsabilidad social, solidaridad, compromiso y flexibilidad son algunas de las claves para explicar el éxito de este modelo, destinado, según él, a crecer en las próximas décadas. “Un empleo con valor añadido”, suelen repetir como un mantra los socios. El hecho de participar en todas las decisiones es una fuerte motivación, aseguran. Innovación e internacionalización completan el vademécum para escapar a la crisis. COCETA denuncia la falta de información, “pocos saben que en Murcia el 50% del profesorado son dueños de sus colegios o que el madrileño hospital de La Moncloa es una cooperativa. Somos la hermana pobre de la economía española”. Su petición es sencilla: “Queremos que nos conozcan. Una vez que la sociedad lo haga, ya nos utilizará”. Los requisitos para dar vida a una cooperativa son pocos, dependiendo de la comunidad, se necesitan dos o tres personas, que pueden elegir entre el régimen general o de autónomo para afiliarse a la Seguridad Social (la única fórmula societaria que permite elegir entre estas dos opciones). Lo importante es constituir un grupo homogéneo y adherirse a los principios del modelo, como no buscar necesariamente el máximo beneficio en el menor tiempo posible o confiar en la fortaleza del trabajo en red. Con estas premisas, según ellos, es mucho más complicado concebir una crisis que asole a todos a la vez. “La persona está por encima de cualquier cosa”, resumen. “No somos tan raros”

TEMA 3: El entorno de la empresa

PRESENTACIÓN

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones...) y entrega aquellos que genera (bienes y servicios, dividendos, tecnología...).

A la hora de tomar decisiones la empresa deberá tener en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior. Por ejemplo, deberá considerar siempre la competencia existente con otras empresas, los gustos de sus clientes, la repercusión de sus decisiones en los ciudadanos en general que pueden afectar a la imagen de empresa, la actividad reguladora y vigilante de los poderes públicos, etc. pero, también, deberá pensar que no tiene carta blanca en la relación con su plantilla, puesto que si no la motiva y cuenta con su colaboración los resultados no serán los esperados, o que determinadas formas de producción que ahorran costes pueden empeorar la calidad del producto y perderá clientela.

Así, la empresa actúa sobre el entorno y éste sobre ella condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos.

CONTENIDOS

- 3.1. El entorno de la empresa
- 3.2. Factores del entorno general. El entorno político, tecnológico, económico y social.
- 3.3. Factores del entorno específico. El análisis Porter y DAFO.
- 3.4. Estrategias competitivas

CONCEPTOS P.A.U.

- 13. Entorno general
- 14. Entorno específico
- 15. Estrategia de Liderazgo en costes
- 16. Estrategia de Diferenciación
- 17. Estrategia de Concentración o Especialización
- 18. Análisis DAFO
- 19. Análisis de las Fuerzas Competitivas o Análisis Porter

3.1.- EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Se puede definir el **entorno** como el conjunto de hechos y factores externos a la empresa relevantes para ella, con los que interacciona y **sobre los que puede influir pero no controlar**.

El papel del entorno en la vida de la empresa es tal, que incluso algunos autores le dan la categoría de ser uno más de sus elementos, junto con el elemento humano, el capital y la organización.

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, esta deberá tener una actitud de análisis permanente para:

- a) Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que le permitirá que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.
- b) Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él.

El primer aspecto a abordar en el análisis del entorno es reconocer y clasificar los factores que en él se manifiestan. Así, se suele distinguir entre los factores que afectan de **forma general** o global a todas las empresas y los que afectan de **forma específica** a cada una. Estos dos grupos de factores conforman el entorno general y el entorno específico.

- I) **Entorno general.** Engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas.
- II) **Entorno específico.** Los factores del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos.

3.2.- FACTORES DEL ENTORNO GENERAL. EL ENTORNO POLÍTICO, TECNOLÓGICO, ECONÓMICO Y SOCIAL

Llamamos entorno general de la empresa a los factores que reflejan las tendencias de la realidad exterior de la empresa y afectan a todas las empresas en mayor o menor medida.

Los factores más importantes en los que se concreta la incidencia del entorno general sobre la empresa se suelen agrupar en:

- 1) Político-legales.
- 2) Sociales y demográficos.
- 3) Tecnológicos.
- 4) Económicos.

1. Factores político-legales. Fijan el marco jurídico en el que se mueven las empresas, las reglas de juego. Tienen su origen en los distintos niveles de poder del sector público (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica. Incluye elementos como:

- a) **El sistema institucional.** Influirá decisivamente en la empresa el grado de poder e influencia que tenga cada uno de los niveles del Estado en las empresas.
- b) **Las ideologías y partidos políticos relevantes.** Dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contratos, subvenciones, impuestos, pactos gobierno-sindicatos-patronal, privatizaciones, etc. y esto repercutirá en la empresa.
- c) **La estabilidad y riesgos políticos.** Una empresa de un país con estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable.

d) El marco exterior. Se engloban en él aspectos como las tendencias de integración supranacional, emergencia de nuevos países desarrollados, acuerdos internacionales, relaciones Este-Oeste, Norte-Sur, guerras y conflictos en el mundo.

e) La legislación que afecta a la eª. Conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa y vimos en el tema anterior (apartado 2.2). La actividad reguladora de la economía por parte del Estado y las Comunidades Autónomas se concreta en las normas jurídicas que dictan, la legislación, que son de obligado cumplimiento desde que son publicadas en los Boletines Oficiales (BOE, BOA, ...). La actividad legislativa del Estado abarca todos los campos necesarios para regular la convivencia social. Los campos que más específicamente afectan a las empresas son el fiscal, el mercantil y el laboral, aunque no son los únicos, puede haber legislación en campos más generales que afectan también a la actividad empresarial, piénsese por ejemplo en la importancia de temas como el de la comunidad o separación de bienes en el matrimonio a la hora de exigir el pago de deudas a la persona empresaria, el de la contaminación o el de la responsabilidad civil o penal.

2. Factores sociales y demográficos. Los relativos a los aspectos y modelos culturales así como a las características demográficas de una sociedad. Destacaremos los siguientes:

a) Valores y creencias básicas de la sociedad. Cómo las actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, a la conservación del medio ambiente, hacia la empresa, el clima de relaciones laborales... influirán en las empresas.

Debe destacarse la importancia que actualmente tienen los valores ecológicos, implicando directamente a las empresas (se recicla el papel, se evita la contaminación, los residuos). A mayor rapidez de adaptación mayores ventajas.

Como ejemplo, Carrefour lanzó una campaña publicitaria sobre lo perjudicial para el medio ambiente del uso de bolsas de plástico. Carrefour logra repercutir parte de sus costes a los consumidores apoyando su argumento en el respeto del entorno.

b) Las modas y los estilos de vida. La empresa se verá afectada por los cambios en los modos de vida de la sociedad y tendrá que adecuar su actividad a ellos. Por ejemplo, los modelos culturales en los que se da mucha importancia a la imagen pueden obligar a un cambio en el aspecto externo de la empresa, que se manifestará a través del diseño de sus instalaciones, en los logotipos, en la imagen de marca...

Por ejemplo, hoy las marcas "blancas" o "de distribuidor" están adquiriendo gran importancia (+/- un 30% del total de ventas), incluso está de moda adquirirlas. Ante esta situación marcas consolidadas han contraatacado emitiendo anuncios en los que se hacen valer y enfatizan su calidad y diferenciación.

c) Las variables demográficas. El volumen de población y su composición por sexo y edad, la natalidad, la mortalidad, la nupcialidad, la tasa de actividad, las migraciones... ocasionarán oportunidades de negocio o amenazas para la empresa.

En la actualidad el público objetivo de los fabricantes de consolas se centra en jóvenes, principalmente varones. Nintendo, ante esta situación y viendo la evolución de la pirámide poblacional lanzó al mercado una consola más orientada para personas mayores "braintraining".

3. Factores tecnológicos. Los derivados de los avances científicos, impulsados y adoptados por las empresas como instrumento para competir, mejorando productos o procesos de producción y aumentando así el valor creado. Por ejemplo, en medicina se está utilizando la electricidad para combatir el cáncer cerebral o el uso de la nanotecnología en las prótesis ortopédicas. En transporte se han desarrollado trenes de alta velocidad que permiten reducir considerablemente el tiempo de viaje. En telecomunicaciones y medios informáticos encontramos el uso de la fibra óptica para transmitir datos a alta velocidad, PDA's, iPods...

4. Factores económicos. Los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos. Los más significativos son:

a) La política fiscal. Es la actuación del Estado sobre la economía mediante decisiones referentes al gasto público y a los impuestos.

Si se pretende una política expansiva para aumentar la demanda agregada, el Estado deberá aumentar el gasto público y/o disminuir los impuestos para aumentar la capacidad de consumo de las economías domésticas, aumentando la producción y el empleo. Si se persigue una política restrictiva se aplicarán las medidas contrarias, disminuyendo el crecimiento económico.

Por ejemplo, al inicio de la crisis actual el Gobierno implantó con escaso éxito el Plan E (Plan Español para el estímulo de la Economía y el Empleo), conjunto de medidas de política económica para impulsar la actividad económica. Con efecto contrario, en septiembre de 2012 se realizó un aumento del tipo general y del reducido del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).

b) La política monetaria. Es el control que hace el Banco Central Europeo sobre la cantidad de dinero en circulación mediante el control del tipo de interés. Si crecen los tipos de interés se encarecerán los préstamos y a las empresas les será más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión, además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo, por lo que la demanda de productos de las empresas disminuirá y por lo tanto disminuirá el empleo. Si los tipos de interés bajan se producirá el efecto contrario.

c) La inflación. Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Influirá en la economía y como consecuencia en las empresas. Las empresas requieren factores productivos cuyos precios serán más elevados consecuencia de la inflación, por lo tanto, los productos finales obtenidos tendrán precios menos competitivos. Además la inflación genera incertidumbre, las empresas no conocen su coste de fabricación ni el precio de venta de sus productos, desincentivándoles a realizar inversiones.

d) El tipo de cambio. El precio de una moneda expresado en otra. Los tipos de cambio afectan a aquellas e^{as} que se relacionan con el exterior en la compra-venta de los productos. Si el euro se deprecia, los bienes que producen las e^{as} españolas son más baratos en el extranjero y los bienes extranjeros son más caros en el mercado nacional; como consecuencia las exportaciones se elevan y disminuyen las importaciones. Esto repercute en la economía de nuestro país y en las empresas que lo forman. Si el euro se aprecia ocurrirá el fenómeno contrario.

e) El ciclo económico. Consiste en las fluctuaciones económicas de la producción total, el PIB, acompañada de fluctuaciones de la mayoría de las variables económicas entre las que cabe destacar el nivel de desempleo y la tasa de inflación.

Un ciclo económico tiene varias fases y en cada una la repercusión en la actividad económica y en las empresas será diferente. Sus fases y repercusiones se pueden resumir así:

- *Depresión o fondo:* Punto mínimo del ciclo económico. Se produce una disminución de las ventas y por tanto de los beneficios de la empresa. Esto lleva a la búsqueda de reducción de costes, principalmente la mano de obra. Hay aumento masivo del desempleo.
- *Recuperación o expansión:* Se produce un aumento de los gastos, de la demanda y de las ventas de las empresas y, por tanto, de sus beneficios. Debido a esto, las expectativas serán más favorables animándose la inversión.
- *Auge o cima:* En esta fase al haber aumentado tanto la producción se producirán rigideces en la oferta de ciertas materias primas con lo que cada vez será más difícil aumentar la producción, que sólo lo hará mediante nuevas inversiones que eleven la productividad de los recursos ya empleados.
- *Recesión:* Las rigideces de la fase anterior rompen con el crecimiento de la economía y comienza esta fase descendente del ciclo. Disminuyen las inversiones, la producción y el empleo. Esta dinámica de recesión conducirá a la fase de depresión.

3.3.- FACTORES DEL ENTORNO ESPECÍFICO. ANÁLISIS PORTER Y DAFO.

Llamamos entorno específico de la empresa al formado por el conjunto de factores que afectan específicamente al sector en el que actúa.

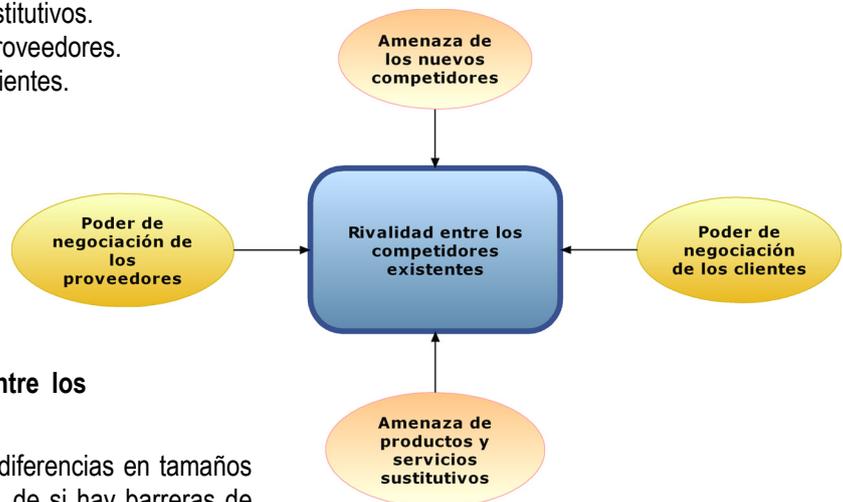
La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para conocer los cambios que se producen en las **fuerzas competitivas** del mismo, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

Michel Porter, a través de su metodología conocida como “**análisis del núcleo competitivo de M. Porter**” define “cinco fuerzas competitivas” que determinan el grado de rivalidad en un sector.

Esta herramienta permite analizar las oportunidades y amenazas del sector en el que actúa una e^a, ayudando a determinar la situación actual en la que está y decidir mejor las estrategias a adoptar.

Las **cinco fuerzas competitivas** que determinan el grado de rivalidad **en un sector** son:

- 1) Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3) Amenaza de productos sustitutivos.
- 4) Poder negociador de los proveedores.
- 5) Poder negociador de los clientes.



Veamos su detalle:

1.- Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.

La rivalidad depende de las diferencias en tamaños de las e^{as}, de si crece o no el sector, de si hay barreras de salida, de si se compite por los mismos clientes y en las mismas dimensiones del producto, de si los costes fijos son muy elevados, de si el producto es o no perecedero,

Conforme la rivalidad entre los competidores aumenta y no hay posibilidades de crecimiento del sector, las empresas sólo crecerán robando cuota de mercado a las otras. Éstas tienen menos posibilidades de obtener beneficios y por lo tanto el sector en el que actúan es menos atractivo. La rivalidad lleva a las e^{as} a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc. para mejorar su posición en el sector. Pero en la mayoría de los sectores, las medidas que toma una e^a son fácilmente observables por las competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las rivales de medidas opuestas. Algunas formas de competir pueden ser perjudiciales para todo el sector, desde el punto de vista de la rentabilidad. Por ejemplo, si se bajan los precios de los productos, para que la rentabilidad sea la misma deberá compensarse con una reducción en los costes o con una inferior calidad del producto, etc. Además, la bajada de los precios es rápida y fácilmente igualable por los competidores y, una vez igualada, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que sea compensada con un aumento considerable en la demanda del producto. Por el contrario, otras formas de competir, como las campañas publicitarias, pueden ampliar la demanda o aumentar la diferenciación del producto en el sector económico para beneficio de todas las empresas.

2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores. Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que puede obligar a bajar los precios y/o producir un aumento en los costes si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado incurriendo en gastos adicionales de publicidad, inversiones, etc.... La amenaza de entrada de

nuevos competidores va a depender de las barreras a la entrada existentes (legales, inversiones iniciales necesarias, economías de escala, acceso a canales de distribución, diferenciación del producto, costes de cambio ...) y de la reacción de las ya instaladas. Por ejemplo, en el sector de la telefonía móvil, aunque sigue dominado por tres grandes y se comporta como un oligopolio⁴, la competitividad ha aumentado considerablemente al permitirse desde el gobierno la entrada de nuevos operadores virtuales (Carrefour, Eroski, Euskaltel, Happy, Levara, Másmovil, Symio, Yoigo).

3.- Amenaza de productos sustitutivos. La aparición de sustitutivos en el mercado incrementará la competencia y puede hacer bajar la rentabilidad del sector (descensos de precios, ...). Las video conferencias son un sustituto de los viajes y del teléfono fijo, el plástico es un sustituto del aluminio, el e-mail del correo postal, ... Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y los existentes. Para proteger su producto, las empresas del sector deberán intentar diferenciarlo de los otros modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones/precio e intensificando su política comercial.

4.- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las e^{as} de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría. El poder de negociación de los proveedores estará en función de si está más concentrado que el sector de sus compradores, de la dependencia del cliente de un proveedor, de los costes de cambio de proveedor, de la no existencia de productos sustitutivos, de que el proveedor pueda ser una amenaza para el cliente de integración vertical hacia delante... Debe recordarse que lo dicho no es sólo aplicable a empresas suministradoras sino también a la mano de obra, que es proveedora de trabajo y puede ejercer un gran poder negociador en sectores con escasez de mano de obra o de mano de obra muy especializada o fuertemente sindicalizada.

5- Poder negociador de los clientes. También los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios. Su poder negociador depende, al igual que en el caso anterior, de su grado de concentración y de su volumen de compras en relación con las ventas totales del proveedor, del grado de estandarización de los productos, amenaza de integración vertical hacia atrás para el proveedor, de la facilidad que tengan los clientes de cambiar de proveedor...

EJEMPLO de Análisis PORTER en la Industria de la distribución de productos textiles.

El sector de la distribución de productos textiles se refiere a todas las empresas que comercializan prendas de vestir, cualquiera que sea su forma. Las principales características de cada una de las cinco fuerzas serían las siguientes:

- a. **Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.** El número de competidores es muy elevado y el ritmo de crecimiento del sector es reducido ya que está en fase de madurez. Las barreras a la entrada o salida son escasas ya que las inversiones necesarias son fácilmente reconvertibles y los costes de despido del personal son reducidos porque la mayoría es empleo temporal. El grado de diferenciación de los productos en cuanto a calidad no es apreciable, por lo que la elección de los consumidores se basa en precio y marca. Si los gustos o modas de los consumidores varían las empresas pueden sufrir deseconomías de escala y a nivel nacional los costes de fabricación y materias primas son elevados.
- b. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado textil español no está saturado por lo que puede ser un mercado interesante para e^{as} multinacionales, además no existen barreras a la entrada (reducido coste de apertura de nueva tienda, capital necesario escaso, no hay restricciones administrativas) y la reacción de los competidores existentes ante nuevas entradas es mínima.
- c. **Amenaza de productos sustitutivos.** A la hora de satisfacer nuestra necesidad de vestirnos,

⁴ Oligopolio: estructura de mercado en la que actúan un pequeño número de empresas que ofrecen un mismo producto. Las decisiones de una empresa afectan a las decisiones de las demás.

únicamente utilizamos ropa por lo que no existen productos sustitutivos. Además si la ropa de vestir es utilizada como producto de distinción, moda, diseño... se hace imposible la existencia de productos sustitutivos. No obstante, como el sector se puede segmentar de manera importante aparecen distintas alternativas de productos y por lo tanto de amenaza de productos sustitutivos.

- d. **Poder negociador de los proveedores.** Existen multitud de proveedores por lo que el cliente puede presionar e imponer sus condiciones. Para los proveedores, los grandes almacenes son clientes importantes por el volumen de pedidos que les pueden demandar ya que los productos son no perecederos y de fácil almacenamiento. La amenaza de integración hacia delante de los proveedores no es elevada.
- e. **Poder negociador de los clientes.** Los clientes del sector son muy numerosos y no organizados para defender sus intereses. Además el volumen de compra de estos clientes es escaso ya que el cliente es el consumidor final y no hay riesgo de integración vertical hacia atrás. La demanda de los clientes va en función de las modas pudiendo esto influir en su poder a la hora de demandar determinados productos.

EL ANÁLISIS DAFO

Acrónimo de DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS y OPORTUNIDADES (en inglés "SWOT": Strengths, Weakness, Oportunities and Treats), es una especie de "CONOCETE a TÍ MISMO" empresarial, analiza tanto el entorno interno como externo. En la matriz DAFO se representan los puntos fuertes y débiles que tiene la organización y las oportunidades y amenazas que la eª puede encontrar en su entorno. A diferencia del "Análisis Porter", **el DAFO es a nivel de eª, no de sector.**

Se realiza en todo tipo de proyectos empresariales: creación de nuevas empresas, lanzamiento de productos, planes de mejora,....

Las **Fortalezas y Debilidades (análisis INTERNO)** resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Las empresas deben identificar dentro de sí mismas, qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. Suelen incluirse aspectos como: Capacidades/Incapacidades en actividades clave (directiva, comercial, de gestión, ...), Recursos financieros adecuados/inadecuados, Propiedad o no de la tecnología principal, Ventajas/desventajas en costes, Imagen en los consumidores buena o inexistente, Líder en el mercado o seguidor, etc.

- ✓ Los puntos débiles o **DEBILIDADES** de una empresa serían los aspectos **internos** que suponen una desventaja comparativa frente a empresas competidoras.
- ✓ Los puntos fuertes o **FORTALEZAS** son aquellos aspectos positivos **internos** de la empresa que suponen una ventaja comparativa frente a empresas competidoras.

Las **Oportunidades y Amenazas (análisis EXTERNO)** son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro. Suelen ser, en general:

✓ Las **AMENAZAS** son situaciones del entorno que si no se afrontan, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva. Ejemplos: entrada de nuevos competidores con costes más bajos, productos sustitutivos, cambio en necesidades y gustos de consumidores, incremento de barreras, creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores, etc

✓ Las **OPORTUNIDADES** son situaciones del entorno que aprovechándolas pueden permitir mejorar la situación competitiva de la empresa. Por ejemplo: posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos, ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades, crecimiento rápido del mercado, eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos, nuevas líneas de apoyo institucional, etc.

El método DAFO trata de hacer una REFLEXION previa ante un problema, escribiendo las conclusiones en un formato esquemático, normalmente en una cuadrícula, y sin mucho detalle. En una

tabla resumen se indican los puntos FUERTES y DÉBILES INTERNOS de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) además de las AMENAZAS y OPORTUNIDADES EXTERNAS, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa.

En la matriz DAFO se establecen 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la empresa:

MATRIZ DAFO	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias OFENSIVAS (O/F) * Se usan las fuerzas del listado (F) para aprovechar las Oportunidades (O)	Estrategias de REORIENTACIÓN (O/D) * Se superan las Debilidades (D) aprovechando las Oportunidades (O)
AMENAZAS (A)	Estrategias DEFENSIVAS (A/F) * Se evitan las amenazas (A) con las Fuerzas (F)	Estrategias de SUPERVIVENCIA (A/D) * Se busca reducir las Debilidades (D) y eludir las Amenazas (A)

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se analiza el cuadrante Puntos Fuertes-Amenazas se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que provienen del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá formular y orientar la futura estrategia, teniendo en cuenta las peculiaridades de la actividad e información económica de cada sector.

Esta reflexión debe ayudar a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación Oportunidad-Fortaleza, aunque también pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las Debilidades o defenderse de las Amenazas).

Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas.

EJEMPLO Análisis DAFO del periódico "GACETA UNIVERSITARIA" (Unidad Editorial)



Fundada en 1991, edita Unidad editorial S.L.U., 9 empleados (7 redactores y 2 jefes).

Difusión según OJD⁵ : Semanario gratuito, 128.267 ejemplares en España y 16.471 edición de Levante. 445.000 lectores.

Ediciones: Cinco por todo el país: Centro, Norte, Andalucía, Cataluña y Levante.

Público objetivo: 1,5 mill. universitarios e incluso recién titulados y preuniversitarios.

Filosofía editorial: Sin ideología marcada, aunque pertenece al grupo RECOLETOS (derecha política). El público al que se dirige es heterogéneo, entre los universitarios

hay ideas muy diferentes. La filosofía del medio es suministrar información académica y ocio para el público universitario, con un reparto de contenidos equitativo en cuanto a informar, formar y entretener.

Diseño y contenidos Información académica (becas, estadísticas y noticias universidad), noticias actualidad del mundo universitario y ocio (música, deporte, cine y fiestas). Incluye secciones erasmus, entrevistas, noticias locales, tablón anuncios, ocio y deportes. Predomina información visual. Todas las noticias van con grandes fotos/gráficos. La publicidad ocupa gran parte. Todo a color.

Medios de promoción: Ninguno específico. Se deposita gratuitamente en universidades.

Competencia: "Eccus" y "M25", quincenales universitarios y los gratuitos generales (20 minutos, adn,...)

Lanzamiento Web 'gacetauniversitaria.es', "pensada para entretener, informar y conocer gente. No es información puramente académica". Su director dice que "nos dirigimos al joven en un 70%, y al

⁵ OJD: Oficina de la Justificación de la Difusión. Empresa española encargada del control de la tirada de publicaciones impresas (revistas, diarios) o medios de comunicación por Internet.

estudiante en un 30%". Incluye actualidad del sistema de enseñanza (trapos sucios, antibolonia, becas...), ocio (música+cine), tecnología, canal de participación ("kedadas"), consultorio de sexo,...

ANÁLISIS DAFO de la GACETA UNIVERSITARIA y ESTRATEGIAS posibles:

Matriz DAFO	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
y ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Periódico gratuito universitario ○ Temas interés universitario y juvenil ○ Anuncios de trabajo para titulados ○ Ediciones diferenciadas (5 zonas y en castellano y catalán) ○ Página web 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se centra en vida universitaria, poco en futuro laboral ○ Entrevistas no realizadas en profundidad
Oportunidades	Estrategias F/O	Estrategias D/O
<ul style="list-style-type: none"> ○ Público objetivo busca publicaciones fácil de leer ○ No gasto en prensa escrita ○ Crisis 	<p>Aumentar difusión y frecuencia del periódico.</p> <p>Desarrollar temas de interés de universitarios. Ideas "anticrisis". Más imágenes, ...</p>	<p>Ampliar punto de vista de la publicación a temas de interés futuro para los universitarios.</p>
Amenazas	Estrategias F/A	Estrategias D/A
<ul style="list-style-type: none"> ○ Disminución público objetivo (40.000 universitarios menos entre 2004-2007) ○ No interés por prensa escrita ○ Aumento de la competencia ○ Dificultad captar publicidad 	<p>Ampliar el público objetivo dirigiéndolo a titulados superiores de ciclos formativos.</p>	<p>Entablar cooperación con otros medios de prensa escrita gratuita.</p>

3.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La estrategia competitiva son las decisiones tomadas por la e^a para competir. Las más habituales son⁶:

- **Liderazgo en costes:** Está basada en la persecución permanente de la reducción de costes en la empresa. Se intenta vender más que los competidores y conseguir una buena posición competitiva.
- **Diferenciación:** La empresa intenta conseguir alguna diferencia en cualquier aspecto importante del bien o servicio valorado por el comprador, lo que permite elevar el precio y el margen de beneficio. La diferenciación conseguirá una mayor fidelización de los clientes, dispuestos a pagar más por un producto o servicio que no considerarán sustituible por el de la competencia.
- **Segmentación, enfoque o concentración:** el uso de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación) en un ámbito de mercado más reducido. Una empresa utiliza la estrategia de concentración si existen segmentos no servidos por la competencia. La empresa se especializa en uno de éstos. Por el contrario una empresa también puede optar por dirigirse a un mercado objetivo lo más amplio posible como, por ejemplo, Coca-Cola.

⁶ Definiciones procedentes del trabajo del profesor M. Aranda Ogayar "Estrategias genéricas competitivas"
<http://ciberconta.unizar.es/cv/manuelaranda.HTM>

ACTIVIDADES

- 1.- Define entorno específico de la empresa y describe al menos tres factores que lo integran.
- 2.- Haz un pequeño informe sobre el efecto que tendría sobre las empresas de tu localidad la construcción de una carretera de circunvalación.
- 3.- Analiza cómo afectaría a las empresas españolas una posible crisis política entre España y USA.
- 4.- ¿Con qué factores del entorno se podría asociar la desaparición del IVA superreducido para productos de primera necesidad como el pan, la leche, los libros o las medicinas? ¿Qué consecuencias tendría para las empresas esa desaparición? ¿Y la subida del tipo de IVA del 18% al 21%?
- 5.- Determina la utilidad y diferencias del análisis DAFO y Porter.
- 6.- Analiza la situación del sector de la cerveza en España siguiendo la metodología del Núcleo Competitivo de Porter. Después realiza un análisis DAFO de la situación particular de la cervecera La Zaragozana SA. Puedes obtener datos muy interesantes (informes anuales con detalle de consumo, variedades consumidas, estacionalidad, grupos industriales,...) en: <http://www.cerveceros.org/>, web oficial del "lobby" de cerveceros español.
- 7.- **PAU 2012 Comunidad De Madrid.** Considere los siguientes cambios en el entorno de un productor español de aceite de oliva virgen. En cada caso, indique si se trata de un cambio en el entorno genérico o en el entorno específico, justificando su respuesta:
 - la aprobación oficial de una nueva denominación de origen de aceite de oliva español
 - un aumento del desempleo, que lleva a los consumidores a reducir el consumo de aceite de oliva virgen y aumentar el consumo de aceite de girasol.
 - la aprobación de un régimen fiscal especial para las cooperativas agrícolas olivareñas.
 - la fusión de las dos principales empresas españolas productoras de aceite de oliva.
- 8.- Lee el siguiente artículo y responde:
 - Señala los distintos factores que han influido en la localización de Injusa en México, según el texto.
 - En tu opinión, ¿cuáles pueden ser las razones (al menos dos) para que una empresa española tienda a implantarse antes en Iberoamérica que en otros lugares del mundo?.

El Mundo, 16/3/2008. MÉXICO, PRIMER MERCADO DEL JUGUETE ESPAÑOL

Hace dos años Injusa inauguró una planta de ensamblaje de 4.000 metros cuadrados en Jalapa (México), donde monta juguetes para la zona de influencia del dólar. Las tasas arancelarias a la entrada de productos chinos, del 300 %, y el menor coste de la mano de obra han atraído también a este país otras jugueteras como Moltó y Famosa. La primera ensambla productos de puericultura y Famosa tiene una fábrica de ensamblaje de muñecas.

México es un país vital para las jugueteras españolas, ya que es el primer mercado del juguete español en América, por delante de Estados Unidos. Las exportaciones se han triplicado en ocho años y superaron los 23 millones de euros en los diez primeros meses de 2007, un 40% más que en el mismo periodo del ejercicio anterior, según datos de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ). Los vehículos, muñecas, puzzles y juegos de mesa figuran entre los juguetes tradicionales más demandados. Con más de 100 millones de habitantes, de los que la tercera parte son niños, México representa un enorme atractivo para el sector del juguete, en palabras del presidente de la AEFJ, José Antonio Pastor. Además, goza de mayor estabilidad, crecimiento del consumo y buenas comunicaciones con sus vecinos. Otro punto positivo es el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que abre de par en par las puertas de esos países a las empresas que producen en México.

TEMA 4: Desarrollo de la Empresa

PRESENTACIÓN

La empresa es un organismo dinámico, en continua adaptación al entorno en el que desarrolla su actividad. En la actualidad, uno de los rasgos que caracterizan a la economía es la globalización, en la que las e^{as} disponen de distintas estrategias de crecimiento que analizaremos a lo largo de la unidad.

Por otro lado, tanto la localización como la dimensión de la e^a son factores clave, por lo que las decisiones sobre capacidad de producción supone la realización de planes a corto, medio y largo plazo.

A corto plazo se realiza la **programación de la producción**, que hace referencia a la asignación de los recursos disponibles a los trabajos, pedidos, actividades y tareas. A medio plazo, más de un año, se efectúa una **planificación conjunta de todas las líneas de productos** de la empresa, que se encontrará condicionada por los planes a largo plazo. A largo plazo se planifican las decisiones relativas a la **capacidad de las instalaciones** y a su **localización**.

En esta unidad vamos a estudiar las decisiones que comportan la realización de planes a largo plazo: localización de las instalaciones, tamaño y dimensión. Identificar las estrategias de crecimiento. Características y funciones de las multinacionales y de las PYME.

CONTENIDOS

- 4.1. Análisis de los factores de localización y dimensión de la empresa.
- 4.2. Estrategias de crecimiento interno y externo en la empresa.
- 4.3. La importancia de la PYME y su estrategia de mercado. Casos prácticos de empresas aragonesas.
- 4.4. La internacionalización, la competencia global y las tecnologías de la información y comunicación.
- 4.5. La empresa multinacional. Aspectos positivos y negativos.

CONCEPTOS P.A.U.

20. Diversificación
21. Expansión
22. Penetración en el mercado
23. Desarrollo del mercado
24. Desarrollo de producto
25. Crecimiento interno
26. Crecimiento externo
27. Fusión
28. Absorción
29. Franquicia
30. Empresa multinacional
31. PYME

4.1.- ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN y DIMENSIÓN de la E^a

Estas dos decisiones, **localización** y **dimensión**, son decisiones estratégicas que deben ser tomadas en la empresa de forma simultánea y coordinada.

Decisiones de LOCALIZACIÓN

La persona o personas que quieren crear una empresa se plantean inicialmente dónde localizarla. Una vez tomada la decisión y realizada la inversión, la situación es vinculante para un periodo de tiempo largo. Un error en la localización incide durante largos periodos de tiempo sobre la marcha de la empresa, en su posición competitiva en el mercado. Una mala localización influye en el proceso empresarial y es difícil de compensar y corregir. Y esta situación no es sólo típica de la fase de fundación de la sociedad, sino que se repite con cierta frecuencia en la empresa: la creación de una red de ventas, almacenes, centros de fabricación, constituyen decisiones estructurales que inciden ampliamente sobre la empresa.

La problemática de la localización como fenómeno de ubicar en un determinado espacio la actividad económica, ocupa:

- Por una lado a la **Economía Pública**, en cuanto a su incidencia sobre el mayor o menor desarrollo regional o global, así como la mejor utilización de recursos.
- Por otro lado a la **Economía de la Empresa**.

La Economía de la Empresa, como disciplina que investiga la empresa y sus decisiones como unidad económica, se plantea el análisis en torno a la definición de cuál es el emplazamiento más adecuado de una determinada actividad, el que mejor cumpla los objetivos de la empresa como tal. Dentro de la Economía de la E^a tenemos que distinguir **dos problemas de localización diferentes**:

1. Localización **en el espacio**, comarcas, región, país o áreas internacionales. Aquí se trata de un análisis técnico-económico, definido fundamentalmente por magnitudes que relacionan a la empresa con el medio. Por ejemplo, la facilidad de mano de obra, de acceso a los suministros de materias primas, a las fuentes de energía, a los mercados de ventas.
2. Localización **dentro de la propia empresa**. Una vez definida la localización de la actividad productiva, se plantea en la empresa industrial y comercial la localización de cada máquina, de los equipos, de los puestos de venta... Se trata de contestar a la pregunta de ¿dónde debe emplazarse tal o cual máquina dentro del conjunto de equipos productivos o comerciales de manera que se minimicen costes, maximicen ventas, etc.? Las magnitudes son internas en cuanto que se conocen las distancias, pesos, costes, etc.

La decisión de elegir el lugar de emplazamiento se toma en base a una serie de **variables externas**. Entre las más significativas aplicables a la empresa en general podemos citar las siguientes:

- Vías de comunicación, infraestructuras de la zona, servicios necesarios. El lugar donde se debe instalar una empresa ha de ser de fácil acceso tanto para los clientes como para los proveedores o suministradores.
- El abastecimiento de materias primas. Dado que sin materias primas las empresas no pueden funcionar es una variable muy a tener en cuenta, analizando: la proximidad de los proveedores, plazos de entrega, garantía de continuidad del suministro, facilidades de pago...
- La previsión de la demanda de mercado. El dpto. de marketing se encargará de realizar un análisis completo del mercado. Deberá analizar a la competencia y los productos ofrecidos, el precio de nuestros productos, interés de los consumidores por el producto ofrecido, características de la población...
- Suministros: En este punto debemos analizar los costes de los suministros: agua, gas, electricidad, energía, teléfono, acceso a Internet...

- El mercado de trabajo, mano de obra. Es un factor básico en el sistema productivo, por lo que la empresa debe asegurarse de que dispone de mano de obra próxima, de que los conocimientos técnicos de la misma son los necesarios, analizar la conflictividad laboral existente, las relaciones laborales y sindicales...
- Coste del terreno, construcción, infraestructuras. La empresa debe analizar la tipología urbana o industrial del terreno, ya que el coste del mismo es muy diferente en uno u otro caso. El coste de la construcción así como las infraestructuras son otras variables a tener en cuenta.
- El desarrollo económico de la región. La Administración puede conceder subvenciones o ayudas para promover la instalación de empresas en determinadas áreas.
- Factores de tipo jurídico, fiscal y social. Desde la Administración se pueden promover ayudas económicas (subvenciones a jóvenes emprendedores) o rebajas fiscales para atraer empresas (o solo en algunas zonas con autonomía fiscal, como en País Vasco y Navarra).
- Financiación de la empresa, asistencia técnica, etc. Las empresas para iniciar su actividad requieren financiación, ofrecida por entidades financieras, por lo que la localización de la empresa puede estar influenciada por la facilidad de acceso o condiciones de esta financiación.
- Factores climáticos y de medio ambiente (error al ubicar Disneyland Europa en París)

Esta lista de **factores** no es exhaustiva. Sin embargo da una idea de la importancia que encierra la decisión de localización de una empresa. Es innegable que cada empresa tiene sus características diferentes, y es de acuerdo con esas características con lo que debe hacerse la lista de factores para la decisión de localización.

Evidentemente, no todos los factores que intervienen en la decisión tienen la misma importancia. Unos han de recibir mayor ponderación que otros. Para tomar una decisión puede estudiarse cada posible localización asignando una puntuación a cada uno de los factores según su grado de cumplimiento. Posteriormente, se pondera la puntuación de cada factor según la importancia que tiene, y finalmente se suman los resultados, obteniéndose así la puntuación de esa localización. Este proceso se realiza para cada alternativa de localización y se elige aquella que tiene mayor puntuación

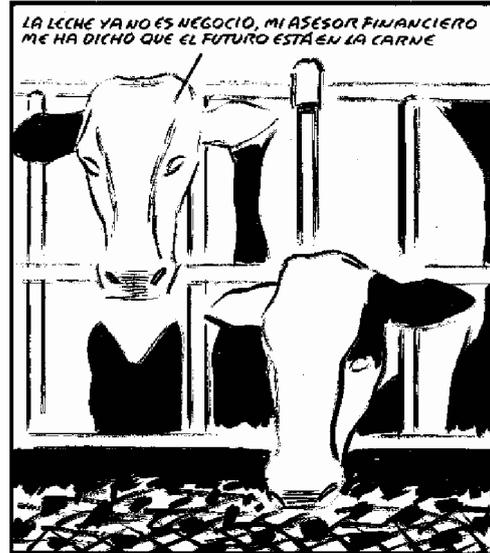
También el problema se resuelve de forma muy distinta según si se plantea para una instalación independiente o varias interdependientes, o si se trata de emplazar servicios de urgencia (ambulancias, primará la rapidez de acceso) o centros comerciales (primará la proximidad al público objetivo)...

Decisiones de DIMENSIONAMIENTO

1.- Concepto. Al hablar de la dimensión de la empresa el primer problema es definir lo que entendemos por "dimensión de la empresa". Para algunos autores no viene determinada por el tamaño de sus instalaciones técnicas de producción en un momento de tiempo dado (la dimensión no es tamaño físico o el espacio ocupado por las explotaciones), sino por la **capacidad** de producción de éstas, siendo tal capacidad la tasa máxima de producción en condiciones normales (así, por ejemplo, la dimensión de un cine no son las 100 butacas que componen su aforo, sino que, en caso de que proyectase tres sesiones a horas diferentes, su dimensión serían 300 butacas, que representa la capacidad real de proporcionar servicio en un día). No existe un criterio único respecto a qué indicador es más significativo a la hora de hablar de tamaño, aunque los más utilizados son: el número de trabajadores/as, cuantía del capital, volumen de producción, cifra de ventas y valor añadido.

Capacidad de una empresa es el máximo nivel de producción que puede alcanzarse en un periodo. Es un concepto relativo: unidades/máquina; Tm/día... (Definición criterios corrección PAU.)

La realidad es que el tamaño de la eª se manifiesta en distintos aspectos de la misma y no tienen porqué ser coincidentes entre sí. Por ejemplo, una empresa puede ser grande en cuanto a su volumen de ventas y pequeña en cuanto al capital que emplea, o muy grande en cuanto al volumen de producción empleado y muy pequeña en cuanto al valor añadido que crea. Como se vio en el tema 2 (2.1), la Unión Europea clasifica por tamaño a las empresas atendiendo su nº de empleados/as y a un doble indicador financiero: o bien su facturación anual o bien su balance total. Las PYMES serían las que tienen menos de 250 empleados y facturan hasta 50 millones de euros (o presentan un balance de hasta 43 millones). Las “pequeñas” las que tienen menos de 50 empleados y facturan o tienen un balance de hasta 10 millones y las “micro” las de plantillas inferiores a 10 personas y hasta 2 millones de facturación o balance.



2.- La dimensión óptima de la empresa. Una empresa posee una dimensión que denominaremos óptima cuando produce a unos costes unitarios mínimos. La eficiencia de una empresa depende de que tenga una dimensión óptima, pero no sólo por este hecho podemos decir que la empresa es eficiente, en ello influyen muchos otros factores (personales, materiales, financieros y otros).

La ventaja de tener una dimensión óptima estriba en que, si las empresas son capaces de trabajar con los costes más bajos del sector, conseguirán un beneficio por unidad de producto vendido mayor a todas las empresas del sector que no trabajen en la dimensión óptima. Si se compite en precios, los competidores que no tengan la dimensión óptima tendrán que abandonar el mercado porque los precios les resultaran insuficientes para cubrir sus propios costes.

La dimensión de la empresa, al depender de la capacidad productiva, va a estar condicionada por distintos **factores**:

- **La demanda** del mercado: La empresa debe satisfacer las necesidades en el momento y en la cantidad solicitada por el mercado.
- Las **nuevas tecnologías**: Ya que la productividad y competitividad de la empresa van a depender del uso y aplicación de las mismas.
- **Perspectivas de futuro**: Ocasionalmente, en algunos países con economías en continuo crecimiento, se crean empresas con dimensiones superiores a la óptima. Esto se hace porque se prevé que en un futuro habrá que ampliar la empresa, y se prefiere soportar actualmente costes de inactividad que hacer frente a los costes posteriores de ampliación de la empresa.

Al diseñar el sistema de producción es de suma importancia determinar la cantidad de unidades que se han de vender para que los ingresos sean iguales a los costes. Será a partir de esta cantidad cuando la empresa empiece a obtener beneficios, estamos haciendo referencia al **punto muerto** o **umbral de rentabilidad** (visto en detalle en el tema 6, apartado 6.4)

4.2.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTERNO Y EXTERNO de la EMPRESA

El crecimiento es una tendencia natural de la eª. Aunque genéricamente podemos decir que las empresas crecen porque así pueden producir con menores costes (economías de escala), hay otros motivos por los que deciden crecer: eliminar competidores actuales, asegurar todo tipo de abastecimientos, afianzar la posición en el mercado frente a los clientes e incrementar beneficios.

Las empresas, a la hora de determinar su estrategia de crecimiento, deben tener en cuenta dos problemas básicos:

1. **QUÉ DIRECCIÓN SEGUIR EN EL CRECIMIENTO.** La empresa debe decidir si especializarse en las actividades que viene realizando o debe diversificar sus actividades hacia nuevos campos de actividad ("Vector Ansoff"). Las estrategias básicas de crecimiento según Ansoff serán: **Expansión y Diversificación.**

Productos Mercados	Anterior o Actual	Nuevo
Anterior o Actual	EXPANSIÓN (penetración del mercado)	EXPANSIÓN (desarrollo de pdto.)
Nuevo	EXPANSIÓN (desarrollo de mercado)	DIVERSIFICACIÓN (Vertical, Horizontal ó Heterogénea)

La **ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN** implica mantener cierta relación con la situación actual de la empresa, a través de los productos actuales, de los mercados actuales o de ambos a la vez. La empresa no cambia de negocios sino que intenta potenciarlos, manteniendo bien los productos, los mercados actuales o ambos. La expansión puede realizarse de diferentes maneras:

- **Penetración del mercado:** Consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales. Para ello la empresa tendría diferentes posibilidades:
 - tratar de aumentar el uso del producto/servicio por los clientes, aumentando el tamaño de las unidades ofrecidas a la venta (botellas de agua de 1 litro pasaron a ser de 2 litros), incorporando características adicionales al producto (tapón dosificador incorporado en los suavizantes para la ropa), creando más usos para el mismo (productos de limpieza multiusos), ampliando el horario comercial de apertura, ...
 - intentando atraer clientes de empresas competidoras a través de mayores esfuerzos publicitarios, mayor diferenciación del producto, precios más bajos.
 - atrayendo nuevos usuarios del producto a través de muestras gratuitas, cupones, etc.
- **Desarrollo del mercado:** Consiste en introducir la línea de productos actuales en nuevos mercados. Por ejemplo el champú *Johnson* pasó de ser un producto para el mercado de niños a incorporarse al mercado de adultos. O unos "potitos" de niño empiezan a ser vendidos como alimento equilibrado para montañeros o ancianos, una empresa española decide vender en China,...
- **Desarrollo del producto:** Consiste en introducir nuevos productos en los mercados actuales. Por ejemplo, cuando Coca-cola decide lanzar refrescos de frutas además de los productos tradicionales, o un fabricante de yogures introduce yogures para beber, ...

La **ESTRATEGIA de DIVERSIFICACIÓN** supone un cambio respecto a la situación actual de mercados y productos, la empresa crece a partir de mercado y productos nuevos.

Con este término nos referimos al **grado en que una empresa produce una variedad de productos distintos**. Como ejemplo de empresas diversificadas: PepsiCo es conocida por sus refrescos pero realmente es la segunda empresa alimentaria del mundo, solo por detrás de Nestlé. El 50% de su facturación procede de snacks (Matutano, Lays, Ruffles), zumos (Tropicana), té (Lipton) o gazpachos (Alvalle). Otra gran empresa muy diversificada es Procter&Gamble, con multitud de productos asociados a marcas como: Pantene, Boss, Dolce&Gabbana, Olay, Wella, Max Factor, Gillette, Braun, Ariel, Fairy, Don Limpio, Duracell, Pringles, Eukanuba, Oral B, ...

La diversificación puede ser de tres tipos:

- **Diversificación vertical:** Decisión de la empresa de llevar a cabo etapas productivas que preceden o suceden a sus actividades originales. Por ejemplo, una empresa de bebidas refrescantes que empieza a producir envases de cristal, estará diversificándose verticalmente **hacia atrás**. La empresa pasa a producirlos en lugar de comprarlos a otros. Una empresa que fabricaba calzado decide abrir sus propias tiendas, se está diversificando **hacia adelante**.
- **Diversificación horizontal:** Cuando el nuevo producto-mercado mantiene alguna relación tecnológica o comercial con los existentes. Por ejemplo una eª puede fabricar dos productos complementarios como el cepillo y la pasta de dientes, o una empresa de café soluble decide introducirse en el mercado lácteo (pdto. complementario) y a la vez comienza a producir cacao soluble (pdto. sustitutivo), hace diversificaciones horizontales. GAL, empresa de perfumería tiene diversas líneas de productos: Colonia (Heno de Pravia, Lavanda Inglesa), Perfumes de mujer (Farala, Plaisir, ...), de hombre (Impacto, Titto Bluni, ...), cuidado personal, ...
- **Diversificación heterogénea:** Si el nuevo producto-mercado no mantiene ningún tipo de relación con la actividad principal. Ejemplo: una eª de jardinería entra en el mercado de ropa. El gigante Yamaha fabrica motos, maquinaria de obras públicas, instrumentos musicales, etc.

Ejemplo diferencias entre estrategias DIVERSIFICACIÓN y DESARROLLO de PDTO

El CASO BIC:

En 1953 Marcel Bich lanzó al mercado el invento: el bolígrafo punta BIC cuya tinta no deja ni manchones en el papel ni se seca en el interior y es desechable, (muy importante este aspecto estratégico de "usar y tirar" o desechable, o no recargable,.. éste es el concepto de la "industria bic").



Seguro que conoces parte de la gama de bolígrafos bic... bueno, pues este desarrollo de distintos modelos de bolígrafos es **desarrollo de producto** (nuevos modelos de bolígrafos bic en mercados donde ya están operando, en el de los bolígrafos). Pero BIC no es sólo un bolígrafo bueno, bonito y barato.

También es la marca de las pinturas plastidecor, de millones de encendedores o sencillas navajas de afeitar. Los encendedores, de colores vivos y llamativos no son recargables. Son baratos y se venden en estancos, bares,... Las maquinillas de afeitar también son de usar y tirar. Su precio es el más barato y se encuentran en todas partes (aquí tienes **diversificación**: nuevos productos en nuevos mercados).

También lo intentaron con perfumes. Se vendían en farmacias y estancos, también era barato y su envase -de plástico y cristal- era sencillo y práctico. Pero fue un fracaso por la estrategia de distribución utilizada y por la percepción del producto en el mercado. Creyeron que los que pagan una fortuna por unos gramos del perfume de Chanel o Dior, pagarían menos de una décima parte por la esencia BIC. Y además lo harían sin necesidad de publicidad mágica ni de botella secreta. Así, fracasó básicamente por desconocimiento del mercado del perfume, en el que prima lo sentimental sobre lo funcional. Este desconocimiento de los mercados es el gran **riesgo de la diversificación**.

BIC volvió a ser noticia con el lanzamiento de teléfonos móviles de "usar y tirar".

Página de BIC: <http://www.bic-graphic-europe.com/>

Video maquinillas bic: <http://www.teletexto.com/video.asp?video=27>

Historia de BIC: http://www.uch.ceu.es/principal/universidad_verano/memoria/dreamweaver/R_ESTELLES/historia.html

2. QUÉ MEDIOS O MÉTODOS UTILIZAR PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO. Las opciones básicas son el crecimiento interno (nuevas inversiones en la eª) o externo (fusiones, adquisiciones, cooperación...). Por ambas vías pueden desarrollarse estrategias de expansión y de diversificación.

CRECIMIENTO INTERNO, crecimiento orgánico o natural: El realizado por la empresa por medio de inversiones en su propia estructura (construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria...). Supone la inversión en factores productivos para aumentar la capacidad productiva de la empresa. Suele ser la forma convencional de crecimiento de las empresas, desarrollando sus negocios anteriores o introduciéndose en otros nuevos.

CRECIMIENTO EXTERNO: Es aquel tipo de crecimiento consecuencia de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas ya existentes.

Puede pensarse en varias razones por las que una e^a puede preferir la adquisición de otra ya existente. Es una forma más rápida de entrar al mercado deseado, a la vez que se evita el tener que superar barreras a la entrada como patentes, inexperiencia tecnológica o falta de proveedores. Si las empresas tienen complementariedades, puede que la resultante sea mayor que la suma de las partes individuales, lo que se conoce con el nombre se **sinergia**, y se consiga un importante aumento de valor para el colectivo propietario original. El desarrollo de un nuevo negocio para convertirse en competidor eficaz puede llevar años. No obstante, la adquisición no está libre de posibles limitaciones. Encontrar la empresa adecuada a comprar puede ser un verdadero problema.

Dentro de esta vía, la empresa puede optar por la Integración o la Cooperación:

INTEGRACIÓN:

- **Fusión, integración de varias sociedades.** Varias sociedades se unen en una nueva uniendo sus patrimonios. Ejemplo: las fusiones entre bancos, BSCH, BBVA, Iberia-British Airways, ...
- **Absorción:** Unión de varias sociedades en una principal que se mantiene y asume el liderazgo.

COOPERACIÓN

Realmente esta estrategia podría ser un método de crecimiento intermedio entre el crecimiento externo (fusión, absorción) y el crecimiento interno.

La cooperación trata de crear relaciones especiales entre empresas independientes a través de acuerdos para compartir recursos y conocimientos, evitar riesgos, abaratar costes o acceder a nuevos mercados; todo ello para conseguir un objetivo común. Es una forma de crecimiento cada vez más empleada. Hasta ahora no parecía posible que triunfaran estrategias que no fueran competitivas, pero el éxito de nuevas formas como la franquicia, joint-venture y otras están demostrando que también la cooperación puede ser una buena estrategia empresarial.

Tipos:

- **Financiera**, con el objetivo de conseguir financiación más barata
- **Comercial:** Como las franquicias. Estrategia de crecimiento externa cooperativa basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas que son jurídica y financieramente distintas e independientes. Mediante la firma del contrato, la empresa franquiciadora cede a la franquiciada el derecho a explotar una marca, a cambio de una serie de contraprestaciones económicas (royalties, tarifas periódicas, compra exclusiva de productos, ...). Franquicias de productos, distribución, de servicios e industrial.
- **Tecnológica y productiva.** Las empresas colaboran para el desarrollo. Unen recursos y conocimientos o se ceden tecnología ya desarrollada. Esta cesión se realiza a través de patentes o marcas. Toman importancia en los sectores energéticos, telecomunicaciones, automoción, informáticos...

Clases de estrategias de cooperación más habituales:

FRANQUICIA: La más extendida. Definida antes, lo más característico es que jurídicamente franquiciador y franquiciado son distintas empresas. Prácticamente todas las empresas se han expandido rápidamente gracias a este formato comercial de distribución, desde Mc-Donalds pasando por Coronel Tapioca, Zara (internacionalmente, no en España), Mango, UPI, inmobiliarias, gimnasios, ... la lista es innumerable y hay muchísimos buscadores de Internet específicos con la oferta actual de franquicias. Incluso existe una feria nacional anual donde buscar las mejores ofertas. Sus ventajas e inconvenientes son:

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
FRANQUICIADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evita los elevados gastos fijos que implica un sistema de distribución propio. 2. El/La franquiciado/a está muy motivado por ser el negocio de su propiedad. 3. La empresa-emprendedor local está bien integrado y conoce bien el mercado local. 4. Crear una nueva fuente de ingresos, en muchos casos continua. 5. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve. 6. Beneficiarse de economías de escala. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de control del negocio local. Si las instalaciones fueran propias tendría más control. 2. Si el concesionario tiene mucho éxito, cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.
FRANQUICIADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el riesgo y la incertidumbre, se trata de un proyecto de éxito teórico. 2. Evita partir de una imagen de marca desde cero. El franquiciador cede el uso de una marca con aceptación y reconocimiento 3. Recibir formación y asistencia desde el franquiciador. 4. Ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable. 5. Tener locales y decoración interior bien concebidos. 6. Beneficiarse de la I+D constante de nuevos productos o servicios. 7. La producción del día a día está ya estandarizada: se beneficia del Know-How técnico del franquiciador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre y otros gastos pueden ser muy altos. Riesgo de pérdidas o bajos márgenes. 2. Menos independencia: debe seguir los patrones del franquiciador, muy estandarizados. Pocas opciones de utilizar ideas propias 3. Cancelación: difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin cooperación del franquiciador. 4. Obligatoriedad compra de provisiones al franquiciador, que lo convierte, con todos sus peligros, en un monopolio del que dependemos. 5. El franquiciador puede tener derecho de compra y rescisión de dicho contrato. 6. Riesgo (si no se pactó en contrato) de que el franquiciador autorice otra franquicia en la plaza.

Ejemplo de franquicia: Carrefour y otros

LA FRANQUICIA LES HACE MAS GRANDES

La gran empresa apuesta por la franquicia como vía de crecimiento, y es que ganar cuota de mercado se ha convertido en un difícil objetivo. Eroski, Carrefour o Samsonite han optado por incluir en sus planes este sistema, una estrategia que además, minimiza riesgos e inversión y no distingue sectores, ni cadenas.

La franquicia satisface la búsqueda de un crecimiento más rápido reduciendo el coste de inversión y, a la vez, los riesgos. Esta tendencia no hace distinción entre sectores, y recientemente se han embarcado en él firmas reconocidas, bien asentadas y con un público fiel.

Dos grandes de la distribución –Eroski y Carrefour- con experiencia con otras enseñas (Alipro, en el caso de Eroski, o Dia, en el de Carrefour) se proponen franquiciar formatos que incluyen sus marcas más reconocidas con sus modelos de supermercados de proximidad, “Eroski Center” y “Carrefour Express”.

Con esta decisión, ambas cadenas buscan ampliar cuota de mercado llegando a localidades de menor tamaño o ubicaciones menos estratégicas en donde sus conceptos podrían obtener rentabilidades por



debajo de la media, menos interesantes para estas grandes empresas, pero muy satisfactorias para empresas del sector que buscan modernizar sus establecimientos a través de la franquicia.

En otros casos, son firmas reconocidas en el mercado, con experiencia y cierta madurez que trabajan con unos canales de distribución determinados como son las tiendas multimarca y las grandes superficies, pero a las que llegado un momento se les plantea un dilema en su proceso de desarrollo, ¿qué hacer para seguir creciendo?. Este ha sido el caso de Samsonite, una enseña madura en el mercado internacional de bolsos y accesorios de viaje que ha comenzado su expansión en franquicia en España. Con una presencia muy importante de 400 establecimientos en el mundo, el grupo acoge esta medida como el sistema más natural para complementar su canal tradicional de ventas.

Para el grupo ING en España franquiciar su compañía aseguradora ING Nationale-Nederlanden surgió como una cuestión estratégica para crear una red de venta propia. De las 150 oficinas con las que cuenta actualmente la compañía en todo el territorio español, 112 son franquiciadas, que produjeron un volumen de negocio de 9 millones, al cierre de 2007.

Los grandes grupos de restauración como Vips no han querido dejar de lado esta oportunidad y se bautizan en el mundo de la franquicia con la enseña Ginos bajo la supervisión de Paz Serrano, para quien “franquiciar Ginos contribuirá a consolidar la expansión del grupo a nivel nacional, representando una vía adicional de crecimiento”. El anuncio del grupo de iniciarse en el mundo de las centrales de franquicia no es nuevo, no hay que olvidar que explota una de las marcas más exitosas en todo el mundo, Starbucks.

http://www.tormo.com/noticias/19440/La_franquicia_les_hace_mas_grandes.htm

JOINT-VENTURE (Aventura ó Eª Conjunta): Dos (o más) eªs lanzan un proyecto empresarial conjunto en el que se lanza un nuevo producto, generalmente en distintos mercados de los de origen. No pierden su identidad individual (no hay fusión ni absorción, puede que creen una nueva o no). Evitan hacerse competencia entre ellas, también a sus mercados-productos originales y consiguen sumar experiencia y conocimientos complementarios en el nuevo producto-mercado. Los ejemplos más notorios son:

- NESTEA: Joint-Venture de Nestlé y Coca-Cola. Una aporta su experiencia y credibilidad en Té y la otra su red de distribución. Ambas consiguen entrar en un nuevo mercado de refrescos.
- SMART: Joint-Venture Mercedes-Benz + Swatch. Una aporta experiencia en mecánica automovilística y la otra su capacidad de innovación y diseño. Ambos consiguen entrar en mercados en los que no estaban presentes (Mercedes no tenía utilitarios de precio bajo e incluso podría ser contraproducente venderlos bajo su marca)
- SONY-ERICSSON en telefonía móvil, INDITEX con socios locales en muchos países en los que se ha introducido (TATA en India, Australia, Alemania, ...).

UTE (Unión Temporal de Empresas): Es una forma de cooperación transitoria, con fecha de finalización prefijada. Suele ser muy específica del sector de la construcción y se emplea cada vez más. Una vez que dos o más empresas han colaborado en una UTE es más probable que lleguen a otro tipo de acuerdos más ambiciosos.

La cooperación empresarial puede tener diseños muy diversos que superan estas formas analizadas aquí brevemente. Por ejemplo, empieza a ser habitual en sectores maduros que varias empresas competidoras creen una “**Central de Compras**” para sumar necesidades de compra y obtener mejores costes (recientemente GM y FIAT, entre otros, trataron de lanzar una)

4.3.- LA IMPORTANCIA DE LAS PYME Y SU ESTRATEGIA DE MERCADO. CASOS PRÁCTICOS DE EMPRESAS ARAGONESAS

1.- Concepto. No existe una definición exacta y concreta de la dimensión de la empresa, sino que son diversos los criterios utilizados para determinar las diferencias del tamaño. Los criterios más utilizados son número de empleados, activo neto, volumen de ventas, valor añadido, Se consideran **pequeñas y medianas empresas aquellas en las que la plantilla no excede de 250.**

La mayoría de nuestras empresas son pequeñas y medianas, según datos del Banco de España (ver tema 2) las pequeñas y medianas empresas representan más del 99% del total⁷. De estos datos se deduce su gran trascendencia social y económica ya que la mayor parte de las familias españolas viven del empleo que estas empresas proporcionan.

Las características que definen a una PYME se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- Participa de forma minoritaria en el mercado.
- La propiedad del capital pertenece a una persona o a un grupo reducido de socios/as.
- Obra con total autonomía de decisión al estar libre de control externo.

Las características citadas van a definir el funcionamiento y desarrollo de la PYME; ésta centra sus esfuerzos en sacar el máximo provecho a la homogeneidad de criterios con la que aborda la toma de decisiones, facilitadas por el reducido número de personas que se encuentran al frente de la actividad. La proximidad del titular del negocio a los empleados facilita la identificación del personal con el proyecto global de la unidad económica, lo que permite alcanzar los objetivos empresariales, aún cuando no se cuente con los recursos suficientes y con la tecnología adecuada.

También la identificación con el proyecto de empresa en el que está inmerso ahorra costes de supervisión y control de trabajo, que pueden ser desarrollados por el propio trabajador/a al hacer suya el área de actividad que desarrolla. Otra faceta interesante de las PYME es la existencia de relaciones personales estrechas que, si son adecuadas, pueden potenciar un buen clima de trabajo.

2.- Ventajas. Como señala Ramón Tamames, el verdadero papel del empresariado lo representa aquel que arriesga su dinero y dirige además el negocio, del que suele ser su propietario/a. Los otros, el personal de alta dirección, no suelen conocer las angustias y los desvelos de una letra devuelta por el cliente o del crédito que el banco no está dispuesto a renovar. Incluso así y con los escasos apoyos con que tradicionalmente han contado las PYME, éstas presentan algunos aspectos positivos y son capaces de superar con esfuerzo día a día las limitaciones y condicionantes impuestos por el sistema.

Algunas de las **principales ventajas** derivadas de la dimensión de las PYME:

1. Unidad e independencia de la dirección que permite gran rapidez de decisión y versatilidad. Ausencia de conflictos por el control de la dirección dada, en muchos casos, la naturaleza personalista de la empresa.
2. Flexibilidad y capacidad de superación ante cambios estructurales. Posibilidad de cambiar de actividad en corto espacio de tiempo. En épocas de crisis pueden absorber, en mejor posición que las grandes empresas, situaciones de recesión al no padecer cargas estructurales demasiadas importantes.
3. Pueden actuar como auxiliares de las empresas grandes, en producción o distribución.
4. Por su proximidad y relación directa con el cliente disfrutan de una posición privilegiada en los mercados locales. Servicio muy directo a los clientes. Control y conocimiento directo de los clientes, por lo que se alcanza un índice bajo de morosidad y fallidos.

⁷ Según DIRCE de 1 enero 2010, 3.283.495 PYME (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). Es decir, el 99,88 por ciento de las 3.287.374 empresas que conforman el censo, excluida la agricultura y la pesca.

5. Ausencia casi total de conflictos laborales. La dirección conoce y controla a su personal. Con frecuencia dirección y plantilla están unidos por parentesco y/o amistad.
6. Facilidad y rapidez de comunicación.

3.- Inconvenientes. Las PYME presentan desventajas, las más importantes son:

1. Su pequeña dimensión les impide ofertar en condiciones óptimas de precio, al no poder aprovecharse de las economías de escala de las grandes empresas (disminución de costes unitarios por producir o vender grandes cantidades).
2. Por lo general, carecen de potencial financiero suficiente. Dependen esencialmente de la financiación bancaria y de la facilitada por los proveedores y suministradores; no pueden acceder a otras oportunidades de financiación, tales como Bolsa o emisión de obligaciones.
3. No tienen la capacidad técnica de las grandes entidades, que cuentan con personal muy especializado y buenos asesores en diferentes disciplinas.
4. No tienen control sobre el conjunto de sus proveedores y cliente. Su poder negociador es limitado, no pueden imponer condiciones que permitan disfrutar de una posición ventajosa.
5. Organización personalista. Concentración de la dirección. Ausencia de organización sistemática. Carece o dedica poco tiempo a la planificación.
6. Utilización de una tecnología desfasada. Carencia de una infraestructura científica y de unos medios humanos especializados para hacer frente a la I+D tecnológico.
7. La cualificación y formación técnica del personal no se encuentra al nivel europeo.
8. Falta de interés por las consecuencias del mercado único, falta de mentalidad exportadora.
9. Carencia de infraestructura mínima en el exterior: contactos, redes comerciales, etc.

4.- Futuro de las PYME. El papel fundamental de las PYME en las economías occidentales no anula, por desgracia, los complicados obstáculos que tienen que sortear para desarrollarse e incluso para sobrevivir. Su secular dificultad para el crecimiento viene dada en gran medida por su problemática financiera. En contraste con las grandes empresas, las PYME tienen que enfrentarse entre otras desventajas, a una escasa capacidad de autofinanciación, un acceso muy restringido a los créditos bancarios, costes más elevados que la gran empresa y una gran dependencia de recursos a corto plazo.

Conscientes de esta paradoja (el peso específico del conjunto de las PYME en la economía de un país y sus dificultades para el desarrollo), los gobiernos de los países europeos y la UE han optado por apoyar a la pequeña y mediana empresa mediante la creación de una serie de fórmulas como créditos y subvenciones dirigidas a aligerar la presión financiera y propiciar una situación más holgada que permita a las compañías planificar con mayor racionalidad sus inversiones de cara al desarrollo.

Por otra parte, existen otros tipos de herramientas de financiación a los que pueden recurrir las PYME, como las **Sociedades de Garantía Recíproca** (SGR), entidades financieras especializadas en mejorar las oportunidades de financiación a este tipo de empresas. Avalan a las empresas ante los bancos y facilitan el acceso de las mismas a la financiación bancaria en condiciones favorables.

La **estrategia de mercado seguida por las Pymes** se centra en dos líneas maestras: una es cooperar con otras empresas para poder ejercer más presión en las compras, hacer publicidad compartida, ... y otra pasa por la mayor especialización, además de mejorar su servicio o atención personalizada.

5.- Ejemplos aragoneses:

- **Rokelín** (Teruel). Hostelería. La cocina de Rokelín, pertenece a una cadena de restaurantes Turolenses. Su crecimiento se está realizando a través de franquicias. El principal objetivo de las mismas es ofrecer productos de primera calidad y, prioritariamente, aragoneses. El jamón, es su producto estrella y sigue todas las pautas que marca la DO Teruel y el queso proviene

de su propia explotación. Disponen además de una bodega con selección de vinos y en el mismo restaurante han abierto un canal de distribución, ya que, allí mismo, los clientes pueden comprar cualquiera de los productos que sirven en el restaurante.

Ya ha abierto establecimientos en Zaragoza y una página web donde podemos adquirir productos o realizar una reserva para una celebración.

- **Imaginarium** (Zaragoza). Juguetería. Se creó en 1992 en Zaragoza y en la actualidad es la cadena de tiendas de juguetes más especializada del mundo, con 340 puntos de venta en 28 países, que ofrece a padres e hijos aprendizaje, diversión y la máxima garantía de calidad y seguridad.(puedes consultar un artículo al final del tema 8, página 154-155)



Para expandirse emplea la franquicia, estas son sus condiciones de acceso:

Canon de entrada :	22.000 Euros
Royalty :	No hay
Canon de Publicidad :	3% S/ventas netas mensuales.
Duración Contrato :	5 años
Ayuda a Financiar :	NO
Dimensión Local :	70 m²
Población mínima :	50.000 Habitantes
Constitución Empresa:	1992

En 2009 se introduce en Alemania e Israel. En Alemania pretende abrir 67 puntos de venta. En Israel, el primer establecimiento lo ha inaugurado en Tel Aviv. En ambos países, Imaginarium crea un canal online www.imaginarium.de (Alemania) y www.imaginarium.co.il (Israel), en el que se pueden consultar la colección completa de productos y servicios.

- **Barrabés Esquí-Montaña** (Huesca). Material de montaña.

La primera tienda, destinada únicamente a calzado de montaña, fue fundada en 1925, en Benasque y poco a poco se fue ampliando consolidándose en 1987 como tienda de equipación de montaña. La competencia en este sector era muy fuerte, es un sector muy especializado y existen grandes cadenas especializadas en Zaragoza, Madrid, Barcelona...

Ante esta situación de inferioridad inicial, decidieron en 1994 comenzar con la venta a distancia por catálogo. Ante la buena acogida decidieron en 1996 crear la tienda on-line de Barrabés Esquí-Montaña, Barrabes.com, especializada en venta de material de escalada y alta montaña. Esta página se ha convertido en un lugar de referencia y consulta sobre material de montaña para escaladores y alpinistas. Barrabes.com empezó a recibir **pedidos de material desde todos los rincones de España y ¡del mundo!** La web crecía al mismo tiempo que lo hacía el comercio electrónico: se incorporaron formas de pago on-line, se desarrolló una eficaz estructura logística, un completo servicio post-venta, **pero querían ofrecer algo más**. El propósito era que los amantes de la montaña hallaran en Barrabes.com un lugar donde consultar las noticias, charlar con otros aficionados al monte, conocer las fechas de las competiciones, el estado del tiempo para el fin de semana. Y así se fue gestando una completa y actualizada **Revista digital de montaña**.

En marzo de 2002, decidieron emprender un nuevo reto, editar una publicación en papel muy

técnica de montaña, relatos de ascensiones históricas, las más veraces comparativas de producto, El resultado fue "[Cuadernos Técnicos de Barrabes.com](http://CuadernosTécnicosdeBarrabes.com)", publicación bimestral que desde su primer número destacó por la rigurosidad de sus contenidos técnicos. Barrabés creó una Editorial en la que se publican guías de viaje, manuales y guías prácticas, literatura de montaña, etc.

Se han convertido en un referente en comercio electrónico a nivel mundial, Microsoft los pone como ejemplo de cómo Internet puede permitir crecer a cualquier empresa e incluso ha abierto tienda física en USA para evitar el proteccionismo estadounidense.

4.4.- LA INTERNACIONALIZACIÓN, LA COMPETENCIA GLOBAL y las TECNOLOGÍAS de la INFORMACIÓN y la COMUNICACIÓN (TIC's).

La **globalización** es el proceso por el que el mundo se hace cada vez "más pequeño". Se trata del aumento de las relaciones multilaterales entre Estados, inicialmente a nivel económico y financiero, pero también político, tecnológico e incluso cultural. Pasear hoy por el centro de cualquier ciudad, no importa de qué país, nos hace sentir como en casa: tiendas de las mismas marcas (franquicias, por lo general), misma moneda (a veces), empleo de móviles, sistemas de pago, transportes urbanos muy similares, ... hasta el personal de hostelería empieza a ser parecido en cualquier lugar: asiáticos, hispanos, caribeños, magrebíes, ...

Aunque este proceso es más evidente o acelerado hoy, se viene produciendo desde que el mundo es mundo gracias a la mejora de los medios de transporte y comunicación.



La globalización ha permitido que las empresas se internacionalicen. Se han creado áreas de libre comercio y los mercados se han abierto para los productos de cualquier empresa. Esto ha sido posible porque los gustos y las preferencias de los consumidores se han homogeneizado. Es decir, las empresas operan en mercados cada vez más amplios y producen para un consumo masivo, además de competir a nivel global y no únicamente a nivel local o nacional.

Esta globalización e internacionalización de las empresas se ha desarrollado gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs).

El proceso es muy polémico por sus consecuencias negativas y positivas. No obstante es un proceso irreversible y habría que debatir cómo regular y mejorar el proceso, si es que es posible.

Algunos **EFFECTOS POSITIVOS**:

- Creación de áreas de "libre comercio" en distintas zonas mundiales que amplían las posibilidades de desarrollo a países que no lo estaban (UE-Este Europa, USA-Méjico, ...)
- Crecimiento económico global gracias a las ganancias del comercio producidas por la especialización de cada país.
- Aumento de las posibilidades de trabajo y obtención ingresos superiores a los que tendrían en su país a emigrantes.
- Las remesas de emigrantes están siendo claves en el sostenimiento de sus familias de origen e incluso de sus países. Quizás su vuelta con ahorros y experiencia facilite el desarrollo de los lugares de origen.

- Apertura y desarrollo de países al integrarse en el comercio mundial: especialmente los llamados países BRIC (Brasil, Rusia, India y China).
- Por acumular la mayor parte de la población del planeta los países BRIC, podría facilitar la disminución de la pobreza en el mundo.
- Aparición de nuevas formas de consumo responsable como el “comercio justo”.

Algunos EFECTOS NEGATIVOS:

- Aumento del poder de empresas multinacionales y pérdida de poder de los Estados.
- Aumento de las desigualdades entre ricos y pobres.
- Falta de control de e^{as} deslocalizadas, que emplean a personas en condiciones laborales penosas y no cumplen normas medioambientales en países menos desarrollados.



- Nuevas formas de esclavitud: centrada en determinados grupos vulnerables (emigrantes ilegales, trabajo infantil, prostitución, ...).

- Empleo desmedido de recursos naturales.

- Deslocalización industrial en países desarrollados: desempleo creciente y empeoramiento de condiciones laborales.

- Creación de paraísos fiscales: evasión de impuestos en países de origen.

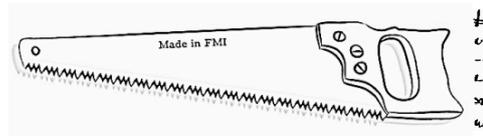


Los **problemas de la globalización** tienen su origen, básicamente en dos aspectos:

- Falta de instituciones democráticas globales que la regulen/dirijan y
- Persistencia del proteccionismo en el mundo desarrollado que pone barreras a la exportación de productos agrarios desde los países pobres e impide el aumento de áreas de “libre comercio” como la UE.

Por ahora, las únicas **instituciones** que pueden regular el flujo de la globalización, aunque escasamente, son:

- OMC-GATT: Organización Mundial de Comercio, fruto del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).
- BM: Banco Mundial. Centrado en inversiones en países en vías de desarrollo.
- FMI: Fondo Monetario Internacional. Estandarte de la libre circulación de capitales y, lógicamente, cabeza visible de los pro-globalización, en su origen fue creado para favorecer el crecimiento económico mundial.



Volviendo al mundo de la empresa, el fenómeno que se está desarrollando en los países de nuestro es la **DESLOCALIZACIÓN**. Fenómeno por el que una empresa traslada un centro productivo a otro país, generalmente menos desarrollado en busca de menores costes (laborales, fiscales, de seguridad e higiene, medioambientales...).

Podemos establecer un símil entre **OUTSOURCING** o **EXTERNALIZACIÓN**, por el que muchas empresas “adelgazan” y se desprenden de actividades que antes desarrollaban ellos mismos y ahora prefieren contratarlas con una empresa externa para poder tener más dedicación a su negocio real, y la deslocalización. Muchas empresas prefieren, por ejemplo, subcontratar el transporte en vez de realizarlo ellas, incluso una gran mayoría prefiere “que le fabrique” un tercero y subcontrata, bajo sus

especificaciones, la producción a empresas Chinas o Indias. Internet ha facilitado mucho este proceso, con portales especializados en encontrar el mejor postor a la hora de fabricar (www.alibaba.com/). Realmente hoy muchas grandes empresas conocidas a nivel mundial solo gestionan la marca, especialmente el diseño y el marketing, nada más.

Pero la deslocalización, aunque característico de e^{as} industriales (automoción, químico, manufacturas...) también se produce en las de servicios. Éstas, gracias a los adelantos en comunicaciones centralizan sus servicios de atención al cliente en países de Sudamérica, Marruecos..., lugares con disponibilidad de personal cualificado (India en informática...). Ejemplos recientes:

- Central de atención al cliente de Telefónica ubicada en el norte de Marruecos, con personal marroquí con conocimientos del castellano.
- Cierre de la factoría de Braun (propiedad de Gillette y ésta de Procter&Gamble) en Espugles (720 empleados) en 2008, para trasladar la producción de batidoras y planchas al este asiático.
- Traslado de la producción de Gillette en 1994 en Sevilla a UK (hoy se plantea su traslado a un país del tercer mundo). En ninguno de ambos casos las empresas tenían pérdidas.
- En 2004 la planta de SEB (antigua Moulinex) en Barbastro (200 empleos) fue cerrada. El personal directivo aducía que en ése sector era muy difícil competir con las manufacturas chinas.
- La planta de GM-Opel en Figueruelas está siempre en una lucha interna con otras fábricas del grupo para evitar trasladar parte o toda su producción a países como Polonia.
- Empresas españolas como INDO, Cortefiel, Lois,... están llevando también sus plantas de producción hacia países magrebíes próximos o incluso a China.

En realidad la deslocalización se produce desde siempre de forma indirecta, no como consecuencia explícita de una decisión empresarial, sino por la incapacidad para subsistir, como e^a e incluso como sector en un territorio desarrollado. Muchos sectores maduros (textil, siderurgia, construcción naval...) han visto cómo e^{as} de países de primera industrialización dejaban de ser rentables y cerraban sus puertas, apareciendo nuevas en países menos desarrollados en vías de industrialización.



elroto.elpais@gmail.com

Al final del tema se incluyen un artículo muy revelador sobre este fenómeno: *"El nuevo método chino: comprar una fábrica puntera en Brasil y trasladarla pieza a pieza"* ilustra el empuje chino por competir en la industria automovilística mundial. El anterior *"Cómo ha cambiado el mapa del poder empresarial desde que empezó la crisis"* (El País Negocios 20/10/2013) da un listado de las mayores empresas mundiales por capitalización bursátil.

4.5.- LAS EMPRESAS MULTINACIONALES (EMN)

1. Generalidades. Cuando hablamos de multinacionales debemos entender que se trata de empresas con implantación multinacional, rebasan los límites geográficos jurisdiccionales de una nación y extienden sus actividades en dos o más naciones. Son distintos los enfoques que se dan para explicar el nacimiento de una empresa multinacional:

- Causas internas: por objetivos personales o planes de expansión: nuevos mercados.
- Causas externas: gracias a los incentivos de los gobiernos o de las condiciones estructurales óptimas para ganar posiciones de mercado
- Ciclo de vida del producto: Tras la fase de introducción, se inicia una fase de generalización del producto tanto a nivel nacional como internacional a través de empresas ya asentadas. Finalmente se lanzará el producto de forma masiva a través de filiales.
- Ventajas comparativas que les permiten realizar fuertes inversiones en el extranjero principalmente por las siguientes razones:
 - I. Gozar de situación monopolística en un mercado donde la competencia es imperfecta.
 - II. Disponer de plantillas con equipos directivos especializados en organización y dirección.
 - III. Acceso en inmejorables condiciones a los mercados de capitales.
 - IV. Control de los canales de distribución y comercialización.
 - V. Desarrollo de la actividad en economías de escala.
 - VI. Contar con mano de obra barata en otros países donde se desarrollan los procesos productivos más intensivos en este factor.
- Fenómeno colonial: La multinacional puede implantarse en aquellos países que tradicionalmente han sido colonias de otros más desarrollados.

2. Características. Multinacionales: Son empresas que generan resultados en más de un país, desarrolla sus actividades en el exterior sin hacer distinciones respecto al modo de realizarlas en su país de origen, que es base nacional de su capital. **Transnacionales:** pertenecen y ejercen su control personas de diferentes nacionalidades. **Supranacionales:** no tienen vinculación fija con país alguno.

1. Utiliza las tecnologías más avanzadas: Realizan grandes inversiones en investigación y desarrollo (I+D), las innovaciones más significativas son fruto de la I+D efectuada por estas empresas (I+D+i).
2. Organización descentralizada.
3. Fin marcadamente económico.
4. Poseen un perfecto conocimiento del sistema político-económico de los países donde actúan.
5. Grandes y en constante crecimiento.
6. Tienen gran poder económico y social



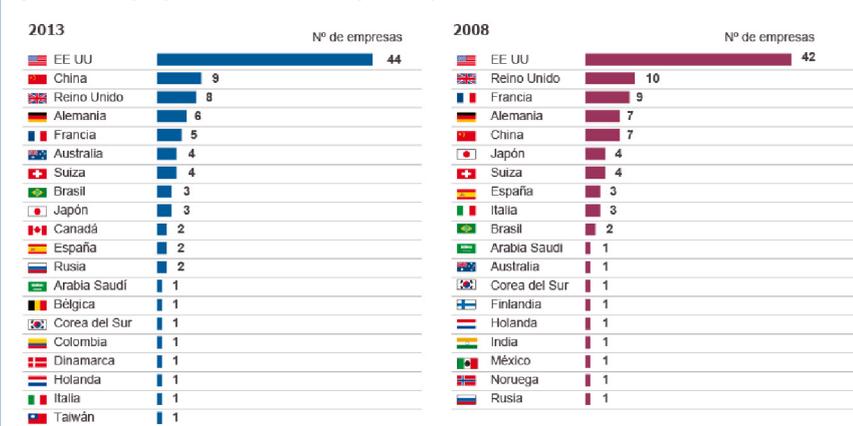
Cómo ha cambiado el mapa del poder empresarial desde que estalló la crisis

Clasificación de las 100 mayores compañías del mundo por capitalización bursátil. Cifras en millones de dólares. Los datos corresponden al cierre de la sesión del 15 de octubre de 2013 y del 15 de octubre de 2008

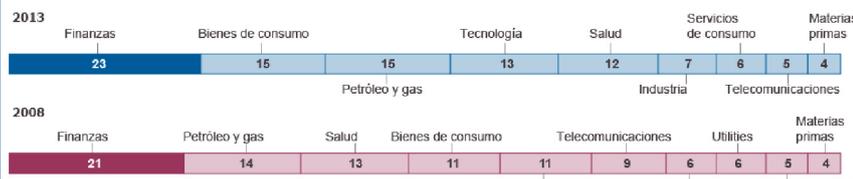
SECTOR	CAPITALIZACIÓN	PAÍS	2013	PUESTO	2008	PAÍS	CAPITALIZACIÓN	SECTOR
Tecnología	450.650	EE UU	Apple	1	Exxon Mobil	EE UU	399.940	Petróleo y Gas
Petróleo y gas	385.580	EE UU	Exxon Mobil	2	Petrochina	China	305.150	Petróleo y Gas
Tecnología	291.940	EE UU	Google	3	General Electric	EE UU	216.740	Industria
Tecnología	286.970	EE UU	Microsoft	4	Wal-Mart	EE UU	214.600	Servicios de cons.
Finanzas	286.190	EE UU	Berkshire Hathaway	5	Microsoft	EE UU	210.090	Tecnología
Salud	253.060	EE UU	Johnson & Johnson	6	Procter & Gamble	EE UU	198.290	Bienes de cons.
Industria	248.280	EE UU	General Electric	7	IND & COMM Bk	China	190.390	Finanzas
Servicios de cons.	243.120	EE UU	Wal-Mart	8	HSBC	R. Unido	183.730	Finanzas
Petróleo y gas	233.450	China	Petrochina	9	Berkshire Hathaway	EE UU	182.760	Finanzas
Petróleo y gas	229.100	EE UU	Chevron	10	Royal Dutch Shell	R. Unido	174.260	Petróleo y Gas
Finanzas	228.110	China	IND & COMM BK	11	Johnson & Johnson	EE UU	158.460	Salud
Salud	227.670	Suiza	Roche	12	JPMorgan Chase	EE UU	154.910	Finanzas
Bienes de cons.	223.480	Japón	Toyota	13	Nestle	Suiza	151.140	Bienes de cons.
Telecomunic.	220.220	China	China Mobile	14	Chevron	EE UU	150.180	Petróleo y Gas
Finanzas	220.180	EE UU	Wells Fargo	15	AT&T	EE UU	145.730	Telecomunic.
Bienes de cons.	219.830	Suiza	Nestle	16	BP	R. Unido	134.970	Petróleo y Gas
Bienes de cons.	215.650	EE UU	Procter & Gamble	17	Novartis	Suiza	133.270	Salud
Petróleo y gas	210.540	R. Unido	Royal Dutch Shell	18	Volkswagen	Alemania	128.870	Bienes de cons.
Finanzas	206.630	R. Unido	HSBC	19	Roche	Suiza	128.220	Salud
Tecnología	204.810	EE UU	IBM	20	IBM	EE UU	122.680	Tecnología
Salud	202.940	Suiza	Novartis	21	Total	Francia	120.320	Petróleo y Gas
Tecnología	201.080	C. del Sur	Samsung	22	China Constr. Bank	China	118.420	Finanzas
Finanzas	198.150	EE UU	JPMorgan Chase	23	Pfizer	EE UU	115.470	Salud
Finanzas	195.180	China	China Constr. Bank	24	China Petroleum	China	114.270	Petróleo y Gas
Salud	194.310	EE UU	Pfizer	25	Toyota	Japón	113.720	Bienes de cons.
Telecomunic.	180.150	EE UU	AT&T	26	Bank of China	China	112.550	Finanzas
Telecomunic.	171.170	R. Unido	Vodafone	27	Bank of America	EE UU	110.880	Finanzas
Materias primas	170.660	Australia	BHP Billiton	28	Vodafone	R. Unido	110.280	Telecomunic.
Bienes de cons.	168.060	EE UU	Coca Cola	29	Coca Cola	EE UU	109.590	Bienes de cons.
Bienes de cons.	158.150	Bélgica	Anheuser-Busch	30	Petrobras	Brasil	109.420	Petróleo y Gas
Finanzas	154.160	EE UU	Bank of America ML	31	EDF	Francia	108.820	Utilities
Tecnología	151.670	EE UU	Oracle	32	Cisco	EE UU	107.890	Tecnología
Finanzas	150.830	EE UU	Citigroup	33	Google	EE UU	106.320	Tecnología
Servicios de cons.	141.950	EE UU	Amazon	34	Wells Fargo	EE UU	105.560	Finanzas
Petróleo y gas	140.430	Francia	Total	35	BHP Billiton	Australia	104.060	Materias primas
Bienes de cons.	140.310	EE UU	Philip Morris	36	Glaxosmithkline	R. Unido	103.920	Salud
Salud	136.810	EE UU	Merck	37	Publix Super Mkt	EE UU	102.370	Servicios de cons.
Finanzas	134.640	China	Agric. Bank of China	38	Telefónica	España	100.990	Telecomunic.
Telecomunic.	133.950	EE UU	Verizon	39	Pepsico	EE UU	99.580	Bienes de cons.
Petróleo y gas	133.590	R. Unido	BP	40	HP	EE UU	97.960	Tecnología
Salud	131.740	Francia	Sanofi	41	Gazprom	Rusia	97.630	Petróleo y Gas
Finanzas	128.600	China	Bank of China	42	Conocophillips	EE UU	94.270	Petróleo y Gas
Tecnología	125.140	EE UU	Cisco Systems	43	Intel	EE UU	91.360	Tecnología
Bienes de cons.	125.060	EE UU	Pepsico	44	Banco Santander	España	91.010	Finanzas
Finanzas	124.690	EE UU	Visa	45				
Salud	122.900	R. Unido	Glaxosmithkline	46				
Bienes de cons.	122.230	Brasil	Ambev	47				
Servicios de cons.	121.270	EE UU	Comcast	48				
Petróleo y gas	120.630	EE UU	Schlumberger	49				
Tecnología	120.570	EE UU	Facebook	50				
Servicios de cons.	119.390	EE UU	Walt Disney	51				
Tecnología	116.830	EE UU	Intel	52				
Tecnología	116.220	EE UU	Qualcomm	53				
Bienes de cons.	114.980	Holanda	Unilever	54				
Petróleo y gas	113.980	Rusia	Gazprom	55				
Finanzas	112.170	Australia	Commonw BK	56				
Servicios de cons.	109.370	EE UU	Home Depot	57				
Bienes de cons.	108.320	Alemania	Volkswagen	58				
Industria	107.700	Alemania	Siemens	59				
Petróleo y gas	105.040	Brasil	Petrobras	60				
Tecnología	101.140	China	Tencent	61				
Bienes de cons.	101.110	Francia	L'Oreal	62				
Bienes de cons.	99.750	Francia	LVMH	63				
Finanzas	99.300	España	Banco Santander	64				
Finanzas	98.500	Australia	Westpac Banking	65				
Bienes de cons.	98.380	R. Unido	British A. Tobacco	66				
Materias primas	98.280	R. Unido	Rio Tinto	67				
Industria	98.080	EE UU	United Technologies	68				
Salud	98.080	Alemania	Bayer	69				
Salud	97.760	EE UU	Gilead Sciences	70				
Servicios de cons.	96.150	España	Inditex	71				

El País Negocios 20/10/2013

Representación por países entre las 100 mayores empresas del mundo



Representación sectorial entre las 100 mayores empresas del mundo



El nuevo método chino: comprar una fábrica puntera en Brasil y transportarla pieza a pieza

China ha decidido que es más barato comprar una fábrica, desmontarla, transportarla y volverla a montar, que desarrollar ella misma la sofisticada tecnología que produce. Cuidado occidente: con la compra de estas instalaciones, China pretende entrar de lleno en el mercado de los coches de bajo consumo, hasta ahora copado por Europa y USA, ahora que el precio del petróleo están por las nubes. EL PAIS.es -EFE- Madrid - Economía - 17-02-2006

China, la economía que más crece del mundo, ha encontrado una nueva manera de catapultar su industria pesada y convertirla en una potencia mundial: comprar una de las plantas de ingeniería más punteras del mundo, hacerla cachitos, trasportar cada una de las piezas por todo el planeta, y volver a unirlas en casa.

Se trata de uno de los últimos signos de la ambición manufacturera china. La potencia de la automoción Lifan, en colaboración con el Partido Comunista, ha hecho una oferta a DaimlerChrysler y BMW para comprarles una planta de automoción en Brasil, según informa el diario *New York Times*. Pretenden acceder al mercado de coches sofisticados pero de bajo consumo que, de momento, no han conquistado.

Para Lifan, mover todo el conjunto de la planta Brasileña, una de las más modernas del mundo, a 13.000 kilómetros de distancia, es mucho más sencillo que desarrollar su propia tecnología en las instalaciones de la empresa, en el oeste de China, según explicó ayer el presidente de la empresa y reproduce el periódico neoyorquino.

Si el proyecto prospera, China podría dar un salto y alcanzar a Corea en la lucha por competir con Japón, Alemania o los Estados Unidos en la fabricación de coches del estilo del Honda Civic o el Toyota Corolla.

China ha optado por esta solución drástica porque no lograba desarrollar un motor lo suficientemente sofisticado para esta gama de automóviles que quiere exportar a Estados Unidos y Europa. Comprando al otro lado del océano el material necesario, no sólo salva el obstáculo del motor, sino que la industria china adquiere la suficiente solidez como para fabricar también automóviles espaciosos de bajo consumo.

La planta de Campo Largo

La planta de Brasil es una de las más famosas e inusuales del sector. Construida en el sur del país al final de los años noventa, costó 500 millones de dólares a un consorcio formado por Chrysler y BMW. Situada en un lugar llamado Campo Largo, combina la última tecnología americana y alemana para producir la tecnología 1,6 litros, 16 válvulas Tritec.

Lifan dice que es la única empresa que, de momento, se ha interesado por la fábrica. Quiere que esté lista para comenzar a producir motores en 2008, que proporcionarán a otros fabricantes chinos, además de Lifan.

Trevor Hale, portavoz DaimlerChrysler, y Marc Hassinger, portavoz de Bayerische Motoren Werke (BMW), han confirmado que sus empresas se encuentran evaluando la oferta. El acuerdo legal conjunto expira al final del año próximo.

Lifan es ya uno de los fabricantes de coches más importantes del mundo. Vende sus modelos en 112 países y está a punto de comenzar a exportar sus automóviles de tamaño medio, bastante bien hechos, a 9.700 dólares, a países en vía de desarrollo de Asia, Oriente Medio y el Caribe. Faltan aún varios años para que la empresa esté lista a competir en países industrializados, explicó Yin.



ACTIVIDADES

- Realiza una búsqueda a través de la Web, ¿Qué factores crees que influyeron en la localización de las siguientes empresas?
 - OPEL ESPAÑA, en la factoría de Figueruelas.
 - GRANCASA, en Zaragoza.
 - Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA).
 - En sus orígenes, un pequeño grupo de personas confeccionaban camisas y corbatas. Con el paso de los años, su oferta se fue ampliando con nuevos artículos y la apertura de nuevas tiendas. En la actualidad, el Grupo Cortefiel posee una red de 380 establecimientos en toda España y Europa. Cortefiel, *Springfield* (ropa sport joven), *Milano* (ropa masculina y femenina), *Women Secret* (lencería, corsetería y complementos de aseo), tiendas *Douglas* (perfumería, cosmética y maquillaje), *Marks & Spencer* (moda masculina, femenina, juvenil e infantil) y *Don Algodón* (moda joven femenina).
 - ¿Qué estrategia de crecimiento ha empleado Cortefiel? ¿qué tipo de empresa es Cortefiel?
 - La empresa de Atún Claro "CALVO" pesca, fabrica latas y enlata los productos. ¿Qué estrategia de crecimiento ha seguido?
 - ¿Qué se entiende por "dimensión" de una empresa? ¿Cuáles son los criterios más utilizados para clasificar las empresas según su tamaño?
 - ¿Es lo mismo la "fusión" que la "absorción" de empresas? Argumenta la respuesta.
 - Principales características de las PYME y de las empresas Multinacionales.
 - Analiza el ranking de empresas mundiales de la página 65. ¿Qué cambios más importantes ha habido entre 2008 y 2013 por países, sectores y empresas principales? ¿Qué razones pueden explicarlo? (consulta el artículo original de *El País* en su web).
 - La S.A. EPSIOM que se dedica a la elaboración de productos alimenticios derivados de cereales, está localizada en un pueblo de la provincia de Teruel que potencia la creación de nuevas empresas, subvencionando préstamos y reduciendo impuestos locales durante los 5 primeros años. En la zona había paro joven cualificado que ahora trabaja en Epsilom. Las materias primas que utiliza son productos agrícolas de la zona, eminentemente cerealista. Dispone de almacenes y silos metálicos para su almacenamiento hasta que entren en la fase de producción. El terreno lo cedió el ayuntamiento y está en la autovía Valencia-Zaragoza, por el pueblo pasa además el ferrocarril. ¿Qué factores de localización crees que tuvieron en cuenta los promotores de esta empresa?
- 6.- **PAU 2013 Canarias.** Lea el siguiente texto y responde a las preguntas:
- Identifique la estrategia de crecimiento llevada a cabo por las embotelladoras de *Coca-Cola* y razónela en base al texto del artículo
 - Valore el objetivo de esta unión empresarial descrito en el último párrafo, e identifique la estrategia de crecimiento que pretende esta empresa para el futuro. Razone la respuesta.

Economía El País 17-2-2013. **Competencia aprueba la creación de un embotellador único español de Coca-Cola**

La Comisión Nacional de la Competencia (CNC) ha aprobado la integración de las siete embotelladoras españolas de *Coca-Cola* en España en una única sociedad que desarrollara sus planes de negocio de manera conjunta. "Tendrá su sede en Madrid, integrará a *Casbega*, *Colebega*, *Cobega*, *Rendelsur*, *Begano*, *Norbega* y *Asturbega*, y desarrollará también el negocio de fabricación y embotellado de productos de la multinacional *The Coca-Cola Company* en Portugal (Embotelladora *Refrige*)", ha explicado *Coca-cola Iberia* en nota de prensa. La fusión ha sido un largo proceso de más de dos años para aunar intereses de siete empresas con fuerte tradición familiar e intereses cruzados.

Y antes de llegar a siete empresas, cada una ya había sufrido su propia reorganización societaria, ya que inicialmente llegaron a ser unas 40 las embotelladoras del producto.

La compañía cree que con el plan gana eficiencia y fuerza para competir en mercados extranjeros, por ejemplo, Alemania, uno de los polos más interesantes en el sector del embotellado.

7.- Leyendo el siguiente texto, identifica y explica las formas de crecimiento interno y externo que se mencionan para empresas del sector del automóvil.

Expansion.com 17/3/2010. **A TRES BANDAS: Nissan quiere sumarse a la alianza que preparan Renault y Daimler.**

A la alianza que negocian Renault y Daimler le salen nuevas novias. El fabricante japonés Nissan estudia sumarse al eventual intercambio accionarial que negocia su socio francés y el grupo alemán si llega a materializarse, según informa hoy el diario japonés Nikkei. Un portavoz de Nissan declinó pronunciarse.

El presidente de Renault y de Nissan, Carlos Ghosn, se ha limitado a señalar sobre la operación que está abierto a posibles intercambios accionariales. El grupo francés ostenta el 44,4% de la compañía japonesa que, a su vez, es propietaria del 15% de la firma del rombo. Según 'Financial Times', si hay acuerdo final, los dos grupos (Daimler y Renault) tomarán participaciones accionariales de forma recíproca, en una "cooperación a largo plazo". Fuentes próximas indicaron que las participaciones serían inferiores al 10%.

Por otro lado, Renault y Nissan han inaugurado hoy en la localidad de Chennai su primera fábrica en India, que ha supuesto una inversión de 990 millones de dólares. Su capacidad de producción máxima es de 400.000 unidades, con una plantilla de 1.500 personas en su inicio. Teniendo en cuenta el empleo indirecto, supondrá la creación de 6.000 puestos de trabajo en la región. Carlos Ghosn indicó que la fábrica marca una nueva etapa para la alianza en India, donde ambas empresas inician una ofensiva comercial apoyada en una planta de producción local. El primer modelo que se fabricará será el Nissan Micra, cuya producción se destinará tanto al mercado indio como a exportaciones a cien países de Europa, Oriente Próximo y África. En 2011 la planta comenzará a ensamblar los Renault Koleos y Fluence, ambos destinados al mercado indio. La nueva fábrica aplicará las normas de calidad y los procesos de fabricación que la alianza tiene a nivel mundial. La planta de Chennai estrena un proceso de fabricación que permite producir vehículos de Renault y de Nissan en una misma línea.

8.- **PAU Región de Murcia 2010** Lee el texto y a partir de la información mostrada en el mismo conteste:

- ¿Cuáles son las ventajas de las multinacionales?
- ¿Cuáles de los inconvenientes asociados a las multinacionales cree Ud. que están presentes en este caso?
- En el texto, los sindicatos exigen a la empresa actuaciones éticas y responsables socialmente ¿cómo cree que la empresa puede serlo? ¿Qué planteamientos de responsabilidad social cree que tiene esta multinacional?

El País 04/04/2010 **LA MULTINACIONAL AJUSTA PLANTILLAS Y VENDE EMPRESAS, PLANTAS Y MARCAS EN ESPAÑA**

Sara Lee Corporation, multinacional norteamericana con facturación de casi 10.000 millones de euros, más de 40.000 trabajadores/as y presencia en 180 países en sectores de alimentación, bebidas, productos del hogar, cuidado personal o insecticidas, se halla en retirada en la UE, sobre todo en España. Frente a la ofensiva compradora del pasado, se ha desprendido de una parte de las empresas y activos del grupo; tiene otros en venta, ha despedido y ajustado plantillas y, ante este escenario de actuaciones, hay dudas razonables sobre la continuidad del resto del grupo. En el pasado, la multinacional norteamericana ha sido propietaria de la empresa Argal, de las marcas Abanderado, Ocean y Princesa. Tiene ya cerrada la venta de marcas como Sanex o Ambipur y busca un comprador para Bloom o Cucal. Acaba de vender cinco plantas de Bimbo, según ha dicho, "para asegurar su futuro", y no hay noticias, pero sí incertidumbre, con las marcas Marcilla y Hornimans. Los sindicatos han acusado a la empresa de buscar la rentabilidad a cualquier precio, de trocear las divisiones de hogar, higiene y cuidado personal, y de cargar de interrogantes el futuro de su plantilla. Ante este proceso de desmantelamiento, con despidos y transferencia de trabajadores a las nuevas firmas, los sindicatos reclaman a la multinacional una postura de ética empresarial y de responsabilidad social.

TEMA 5: La Información contable en la empresa

PRESENTACIÓN

La contabilidad es el instrumento fundamental necesario para representar el conjunto de componentes de la empresa desde un punto de vista económico y financiero. A partir de sus datos puede realizarse un análisis de su situación patrimonial, financiera y económica.

Estudiaremos dos magnitudes económicas fundamentales en cualquier empresa: el Patrimonio y el Beneficio. Para representarlos aprenderemos a elaborar e interpretar los Estados Contables que las representan: el “Balance de Situación Patrimonial” y la “Cuenta de Pérdidas y Ganancias”.

Identificaremos las situaciones de equilibrio/desequilibrio patrimonial más habituales en la empresa. Para ayudarnos en el diagnóstico de la e^a crearemos “ratios” (magnitudes con sentido económico) que nos permitirán analizar su evolución en el tiempo y comparar la situación de una empresa respecto a otras.

Los colectivos interesados en esta información no son solos los cuadros directivos, también la Hacienda Pública o cualquier otro con interés en la buena marcha de la empresa como prestamistas, trabajadores/as y sindicatos, proveedores, clientes, ... necesitan conocer e interpretar esta información.

Los textos están adaptados al Plan General Contable Español (PGCE) de 2007 de PYMES

CONTENIDOS

- 5.1 La obligación contable de la empresa
- 5.2 Concepto, composición y valoración del patrimonio
- 5.3 Las Cuentas Anuales y la imagen fiel
- 5.4 Elaboración del Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- 5.5 Análisis patrimonial, financiero y económico

CONCEPTOS P.A.U.

- 32. Patrimonio
- 33. Cuentas Anuales
- 34. Fondo de Maniobra
- 35. Rentabilidad
- 36. Beneficio

5.1.- LA OBLIGACIÓN CONTABLE DE LA EMPRESA

La empresa para poder realizar una representación adecuada de su patrimonio debe llevar una serie de **libros o registros contables** que le permitan organizar el tratamiento de sus datos.

Existen muchos y diversos libros contables, en función de las distintas necesidades de la empresa. Vamos a clasificarlos desde el punto de vista legal según el Código de Comercio, art. 25:

Las personas empresarias están obligadas a llevar los siguientes **libros obligatorios**,

- libro Diario.
- libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- libro de Actas (sólo las sociedades mercantiles).

También podrán llevar aquellos libros, registros y documentos que **voluntariamente** estimen convenientes, por ejemplo el libro Mayor, libro de clientes, el libro de proveedores, el libro de caja, el libro de bancos, el libro de efectos a pagar y el de a cobrar.

El **Diario** es el libro destinado a registrar **día a día** todas las operaciones relativas a la actividad económica de la empresa. Cada anotación se denomina “asiento”.

Todo lo escrito en las hojas del libro diario por orden cronológico, día a día, debe trasladarse inmediatamente a otras hojas, cada una dedicada a un elemento patrimonial distinto, es decir, en cada hoja se representa una cuenta. El conjunto de esas hojas constituye el **libro Mayor**.

El **libro de Inventarios y Cuentas Anuales (CCAA)** es un libro que recoge, por una parte los inventarios y balances que detallan el patrimonio de la empresa en instantes de tiempo concretos (cada trimestre al menos el Balance de Comprobación de Sumas y Saldos), y por otra las Cuentas Anuales (Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Memoria, ...), que son estados contables realizados al final del ejercicio económico para informar de la situación económica-financiera de la empresa y del resultado de las actividades del año.

La información económica contenida en las cuentas anuales debe satisfacer estos objetivos:

- **Relevante:** cuando es útil para tomar decisiones económicas, ayuda a evaluar o bien confirma o corrige evaluaciones anteriores.
- **Fiable:** ausencia de errores a fin de cumplir el objetivo que se pretende y es neutral (sin sesgos), los usuarios pueden confiar en que es la imagen fiel de lo que quiere representar.
- **Integra:** derivada de la fiabilidad, indica que no omite información, contiene de forma completa todos los datos que pueden influir en la toma de decisiones.
- **Comparable:** la información debe ser consistente entre distintas e^{as} y uniforme en el tiempo.
- **Clara:** Los usuarios pueden formarse juicios con un examen diligente de la información suministrada. Debe contener la información significativa para los usuarios sin llegar al exceso (iría contra lo anterior).

Es responsabilidad de quienes **formulan** y firman las Cuentas Anuales (CCAA) que la información contenida reúna las características señaladas, sin perjuicio de que se establezca, en algunos casos, el procedimiento obligatorio de la **auditoría de las cuentas anuales**. Los auditores redactan un informe detallado conforme a la legislación de auditoría de cuentas, que contiene al menos, las observaciones sobre cualquier hecho que hubieran comprobado, cuando suponga un riesgo para la situación financiera de la sociedad. Los auditores, cuando realizan su labor de forma independiente, dan credibilidad a la información económica aportada por los gestores de la sociedad.

Todo empresario/a está obligado a formular las CCAA de su empresa al cierre del ejercicio. En el caso de sociedades las deben formular sus administradores en el plazo máximo de tres meses desde el cierre del ejercicio, junto con el “Informe de Gestión” y la “Propuesta de aplicación del resultado”.

Las CCAA deben ser firmadas:

- Por la persona empresaria, si es persona individual.
- Por todo el colectivo de socios ilimitadamente responsables por las deudas sociales, en caso de sociedad colectiva o comanditaria.
- Por las personas administradoras, en caso de SA o de SRL.

Todos los libros contables deben **llevarse** (teneduría de libros) con claridad, por orden de fechas, sin espacios en blanco ni tachaduras. Deben mostrar la **imagen fiel** del patrimonio y de la situación económica-financiera, así como los resultados de la empresa.

Los libros contables deben **conservarse** durante **seis años** a partir de la última anotación realizada, según la normativa mercantil. **Para Hacienda, el plazo es de 4 años.**

Por último y de acuerdo con el Código de Comercio los libros contables obligatorios deben **legalizarse** es decir, presentarse en el Registro Mercantil (RM). La **publicidad** de las CCAA se produce mediante el depósito obligatorio de las mismas en el RM. Al ser público el RM cualquier persona, sin necesidad de acreditar un interés legítimo, puede pedir "copia" de las CCAA y de los documentos complementarios presentados. Se produce además la **publicidad legal**, que se efectúa a través del Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME).

5.2.- CONCEPTO, COMPOSICIÓN Y VALORACIÓN DEL PATRIMONIO

Normalmente confundimos la riqueza de una persona con los bienes que posee: viviendas, terrenos, automóviles, etc. Nos olvidamos de las deudas y de los derechos de cobro que puede tener.

Los bienes y derechos forman parte de la corriente positiva de la riqueza y las deudas de la corriente negativa. Por tanto podemos afirmar que *"la riqueza de una persona se compone de lo que tiene (bienes), más lo que le deben (derechos), menos lo que debe (deudas)"*.

El concepto de riqueza coincide con el de patrimonio. Al igual que hablamos de la riqueza de una persona física hablamos del patrimonio de una empresa (persona jurídica). El patrimonio de una empresa lo constituyen el conjunto de bienes, derechos y obligaciones con los que cuenta, necesarios para desarrollar su actividad.

Por **bienes** entendemos todo aquello que satisface una necesidad, por **derechos** todo lo que se le debe a la empresa y por **obligaciones** lo que la empresa debe a terceros.

Por ejemplo, el patrimonio de una familia podría ser:

- Bienes: La vivienda, el coche, las acciones, los muebles, el dinero...
- Derechos: lo que haya prestado la familia a los demás (al Estado, a otros familiares...).
- Obligaciones: lo que deba a terceros (hipoteca de la casa, préstamo del coche...).

En el caso de una empresa, entre los **bienes** encontramos las naves, maquinaria, mercancías, dinero, valores mobiliarios...; como **derechos** podríamos citar las facturas pendientes de cobro a los clientes, los préstamos hechos a otras empresas...; por último, como **obligaciones** podemos enumerar las deudas a los suministradores de mercancías y demás bienes necesarios para el desarrollo de su actividad, los préstamos recibidos de las entidades financieras...

PATRIMONIO = BIENES + DERECHOS — OBLIGACIONES
--

Los elementos patrimoniales que representan bienes y derechos constituyen el **ACTIVO** del patrimonio de la empresa y el conjunto de obligaciones el **PASIVO**. El Plan General Contable Español (PGCE) de 2007 define los **ACTIVOS** como "bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la eª, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la eª obtenga bªs ó rendimientos económicos en el futuro". Los **PASIVOS** serán "Obligaciones actuales surgidas de sucesos

pasados para cuya extinción la eª deberá desprenderse de recursos que puedan producir b^{os} o rendimientos económicos en el futuro “. La diferencia entre activo y pasivo es el **NETO PATRIMONIAL**, que coincide con el concepto definido antes de patrimonio y es también la suma de las aportaciones realizadas por los socios más los resultados acumulados (y otras variaciones que pueden afectarle).

Así la siguiente ecuación, Patrimonio = Bienes + Derechos - Obligaciones, queda:

$$\text{NETO PATRIMONIAL} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO} = \text{Aportaciones Socios} + \text{Rtdos. Acumulados (Fondos Propios)}$$

Que podemos visualizar también en una estructura de dos columnas que, como veremos más adelante, es la que emplea el “Balance de situación patrimonial” (documento obligatorio parte de las CCAA). La columna izquierda representa en qué se invierten los fondos y la derecha cuál es su origen.

BIENES y DERECHOS	PATRIMONIO NETO y OBLIGACIONES
= ACTIVO	= PN + PASIVO

Los elementos patrimoniales son muy diversos, dependiendo principalmente del tipo de actividad de la eª y su tamaño. Por ello resulta útil “normalizar” su denominación (para disponer de un lenguaje común) y agruparlos según distintos criterios, como pueden ser su función, permanencia en la empresa, ... De esta manera los elementos patrimoniales se agrupan primeramente en **cuentas** y éstas a su vez en **masas patrimoniales**. Una **cuenta** podría definirse como los elementos patrimoniales de la misma clase. Una **masa patrimonial** son una serie de cuentas que tienen la misma función económica o financiera, por ejemplo las mesas, sillas y estanterías de la oficina de una empresa son bienes que se representan en la cuenta **Mobiliario** y en la masa patrimonial del **Inmovilizado Material** (elementos patrimoniales tangibles para la actividad de la eª con vida útil superior a un año).

Elementos patrimoniales → **Cuentas** → **Masas patrimoniales**

En España el PGCE de 2007 incluye una normalización de los distintos bienes, derechos y obligaciones. Conocido como “Cuadro de Cuentas”, es de aplicación voluntaria y es una especie de “diccionario de cuentas” que señala el nombre a emplear para cada elemento patrimonial. Los “grupos” están codificados con un dígito, los subgrupos con dos cifras y las cuentas con tres. Por ejemplo, al conjunto de ordenadores, impresoras, etc. de una empresa se le denomina “(217) Equipos para procesos de información” (Grupo 2: Inmovilizado; subgrupo 21: Inmovilizaciones Materiales; cuenta 217: Equipos para procesos de información)

CUENTAS MÁS USUALES del BALANCE (PGCE 2007)

A) CUENTAS QUE REPRESENTAN BIENES (tangibles o intangibles)

203. Propiedad industrial. Representa la propiedad o el derecho al uso de cualquier manifestación de propiedad industrial: patentes de invención,

206. Aplicaciones informáticas. Representa la propiedad o derecho al uso de programas informáticos, comprados o elaborados por la propia eª. También los gastos de desarrollo de páginas Web.

210 . Terrenos y bienes naturales. Solares urbanos, fincas rústicas y otros como minas y canteras.

211. Construcciones. Los edificios, con cualquier destino dentro de la actividad productiva de la eª

213. Maquinaria. Representa el conjunto de máquinas mediante las cuales realiza la elaboración de los productos (incluye vehículos de transporte interno).

- 216. Mobiliario.** Muebles, material y equipos de oficina no incluidos en la 217.
- 217. Equipos para proceso de información.** Ordenadores y demás conjuntos electrónicos.
- 218. Elementos de transporte.** Representa todos aquellos vehículos utilizados para el transporte terrestre, marítimo o aéreo de personas, animales y mercaderías.
- 220. Inversiones en terrenos y bienes naturales y 221 Inversiones en construcciones.** Inmuebles para obtener rentas o plusvalías (no para uso en la producción ni venta en curso normal de operaciones).
- 280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible, 281.- Amortización acumulada del inmovilizado material y 282 Amortización acumulada de inversiones inmobiliarias.** Representan la distribución en el tiempo de las inversiones en inmovilizado y su depreciación histórica. Figuran en el activo fijo, debajo de cada bien respectivo restando (en el Balance **se pone su valor entre paréntesis**).
- 570. Caja, euros.** Representa el dinero efectivo que hay en la empresa.
- 572. Bancos c/c.** Dinero que la eª tiene ingresado en cuentas corrientes de Bancos y Cajas de Ahorros.
- 300. Mercaderías.** Representan las mercancías adquiridas que hay en el almacén y que son el objeto de venta de la empresa **sin sufrir transformación** alguna.
- 310. Materias primas.** Materiales que mediante transformación serán parte de los productos fabricados.
- 350. Productos terminados.** Bienes fabricados por la eª para consumo final o uso por otras eªs
- 540. Inversiones financieras a corto plazo en instrumentos de patrimonio.** Representa las acciones u otros valores comprados con intención especulativa, permanecen **menos de un año** en la empresa.

B) CUENTAS QUE REPRESENTAN DERECHOS

- 430. Clientes.** Representa los créditos concedidos a compradores de mercaderías y a usuarios de los servicios prestados por la empresa.
- 431. Clientes, efectos comerciales a cobrar.** Créditos a clientes formalizados en efectos de giro aceptados.
- 440. Deudores.** Créditos a compradores de servicios que no tienen la condición estricta de clientes.

C) CUENTAS QUE REPRESENTAN OBLIGACIONES O DEUDAS

- 170. Deudas a largo plazo con entidades de crédito.** Las deudas contraídas con entidades de crédito por préstamos recibidos con vencimiento superior a un año.
- 173. Proveedores de Inmovilizado a largo plazo.** Representa deudas con suministradores de bienes de inmovilizado con vencimiento superior a un año.
- 400. Proveedores.** Representa deudas con suministradores de mercancías.
- 401. Proveedores, efectos comerciales a pagar.** Deudas a proveedores formalizadas en efectos de giro aceptados.
- 410. Acreedores por prestación de servicios.** Deudas con suministradores de servicios sin condición estricta de proveedores.
- 475. Hacienda Pública, acreedor por conceptos fiscales.** Representa los tributos pendientes de pago a favor de las Administraciones Públicas, tanto cuando la eª es contribuyente como retenedor.
- 476. Organismos de la Seguridad Social, acreedores.** Deudas pendientes con la Seguridad Social.
- 520. Deudas a corto plazo con entidades de crédito.** Deudas contraídas con entidades de crédito por préstamos recibidos con vencimiento no superior a un año.
- 523. Proveedores de inmovilizado a corto plazo.** Deudas con suministradores de inmovilizado con vencimiento < 1 año.

D) CUENTAS QUE REPRESENTAN NETO PATRIMONIAL

102. Capital. Representa el valor de las aportaciones dinerarias y no dinerarias realizadas por los/las propietarios/as de las empresas individuales. Si la scdad. es mercantil se emplea la **100 “Capital Social”**

112. Reserva legal. Las obligatorias por la Ley de Sociedades Anónimas.

113. Reservas voluntarias. Las establecidas libremente por la sociedad.

129. Resultado del ejercicio. Beneficios o pérdidas del ejercicio cerrado pendientes de distribución.

Nota: Las reservas son beneficios generados por la eª y no distribuidos en forma de dividendos a los socios, permanecen en laª como fuente de autofinanciación.

AGRUPACIONES EN MASAS PATRIMONIALES

El Activo, que recoge las inversiones a corto y a largo plazo de la empresa, constituye la **estructura económica**. Representa el destino de los fondos, en qué se han empleado.

Pasivo y Patrimonio Neto recogen las fuentes de financiación ajena y propia respectivamente, es decir, la **estructura financiera**. Representa el origen de fondos, de dónde se han obtenido.

En función del tiempo de permanencia de los elementos patrimoniales en la empresa, podemos clasificarlos en **CORRIENTES ó NO**:

ACTIVO No CORRIENTE	PATRIMONIO NETO
	PASIVO No CORRIENTE
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE

ACTIVO NO CORRIENTE: Elementos patrimoniales cuya función es asegurar la vida de la empresa, están vinculados a ésta de forma permanente. Bienes y derechos que la empresa convertirá en dinero en un **plazo superior a un año**. Atendiendo a la naturaleza, se subdivide en:

- **Inmovilizado Intangible:** Elementos inmateriales de duración superior al año: patentes, aplicaciones informáticas, derechos traspaso, etc. (*Tangible* es todo lo que tiene materialización física, “se puede tocar”).
- **Inmovilizado Material:** Bienes tangibles de duración **prevista superior al año** que no están destinados a su posterior venta o transformación. Por ejemplo, terrenos, construcciones, maquinaria, elementos de transporte, etc.
- **Inversiones Inmobiliarias:** Inmuebles para obtener rentas o plusvalías.
- **Inversiones Financieras a Largo Plazo:** Acciones u otros valores comprados con intención de mantenerlas “en cartera” por más de un año.

ACTIVO CORRIENTE: Conjunto de elementos cuya función es asegurar la actividad objeto de la eª, su permanencia **no es superior al ciclo económico**. Bienes y derechos que la eª espera convertir en dinero en un **plazo inferior o igual a un año**. Atendiendo a la disponibilidad o liquidez, se subdivide en:

- **Existencias:** Son aquellos bienes que para hacerlos líquidos precisan una posterior venta o transformación. Por ejemplo, materias primas, productos terminados y mercaderías.
- **Realizable:** Elementos patrimoniales que representan derechos de cobro que la empresa exigirá en un periodo inferior al año (vencimiento < 1 año). Por ejemplo, clientes, efectos

comerciales a cobrar, deudores, créditos que hemos concedido a C/P, IFCP (Inversiones Financieras a Corto Plazo: acciones, inversiones que se pueden convertir en líquido rápidamente), anticipos a personal, dinero que nos deben administraciones,

- **Disponible:** Son los elementos patrimoniales cuya liquidez es inmediata. Por ejemplo, dinero en la caja de la empresa y dinero en los bancos. Suele llamarse también Tesorería

PATRIMONIO NETO (PN) ó Fondos/Recursos Propios (FFPP) ó “No exigible” recoge las aportaciones de socios/as y los beneficios retenidos en la eª. Ejemplos: capital, capital social, reservas, resultado del ejercicio, remanente, subvenciones de capital recibidas no reintegrables,

PASIVO NO CORRIENTE ó “Exigible a largo plazo” ó “Recursos ajenos a largo plazo” es el conjunto de obligaciones o deudas que van a ser exigibles a la eª en un plazo superior a un año. Ejemplos: deudas a largo plazo con entidades de crédito y proveedores de inmovilizado a largo plazo. Incluye también las deudas por efectos a pagar y fianzas y los depósitos recibidos a largo plazo.

PASIVO CORRIENTE ó “Exigible a corto plazo” ó “Recursos ajenos a corto plazo”: Conjunto de obligaciones y deudas a las que ha de hacer frente la empresa a corto plazo (vencimiento inferior o igual al año). Por ejemplo: proveedores, efectos comerciales a pagar, acreedores, ...

VALORACIÓN DE LOS ELEMENTOS PATRIMONIALES

Cualquier elemento patrimonial ha de ser cuantificable en términos monetarios, es decir, VALORABLE. La valoración es el proceso por el que se asigna un valor monetario a cada uno de los elementos de las Cuentas Anuales. Esto, según el tipo de bien, puede ser un proceso difícil y el PGC admite diversos criterios: Coste Histórico, Valor Razonable, Valor Neto Realizable, Valor Actual, Valor en Uso, Valor Residual, ... (define y explica hasta 10). Cada tipo de bien debe ser valorado **obligatoriamente como establece el PGC**, por ejemplo:

- **Disponible** (caja y bancos): cuentas de valor cierto, pero deben verificarse por si existe divergencia entre los registros contables y sus valores finales.
- **Existencias** (mercaderías, materias primas...): se valorarán por su “precio de adquisición” o “coste de producción” (con correcciones si el precio de mercado fuese menor). Si se trata de valorar inventarios de bienes intercambiables comprados a distintos precios se usará el método de valoración de existencias del Precio Medio (PMP) ó el FIFO.
- **Inmovilizado Material e Inversiones Inmobiliarias** (construcciones, maquinaria...): Se valoran a “precio de adquisición” más todos los gastos adicionales hasta su puesta en funcionamiento. El valor de los elementos incluidos en este apartado se ve reducido por la amortización; la amortización es la valoración cuantitativa de la depreciación que sufren los bienes del inmovilizado como consecuencia del paso del tiempo, del uso y de la obsolescencia técnica. Al valorar un inmueble debe separarse el valor del terreno del de la construcción y tener en cuenta que los terrenos no se amortizan.

5.3.- LAS CUENTAS ANUALES Y LA IMAGEN FIEL

Las **Cuentas Anuales** comprenden cinco documentos:

- El **Balance** (representación del patrimonio a una fecha)
- La **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** (describe el Resultado obtenido en un ejercicio)
- El **Estado de cambios en el Patrimonio Neto** (cambios en el PN en un ejercicio)
- El **Estado de Flujos de Efectivo** (necesidades de liquidez y capacidad de generar efectivo)
- La **Memoria** (amplia y comenta la información del resto de documentos)

Las **Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's)** pueden acogerse voluntariamente a **modelos simplificados de CCAA** (Cuentas Anuales) y **no tienen que elaborar el "Estado de Flujos de Efectivo"**. Se considera que una e^a es PYME si cumple a fecha de cierre, durante dos ejercicios consecutivos, dos de estos criterios⁸:

- Activo total $\leq 2.850.000\text{€}$
- Cifra Anual Negocios Neta $\leq 5.700.000\text{€}$
- N° Medio Anual Plantilla ≤ 50

(Se pierde la consideración de PYME si no cumplen 2 criterios durante 2 ejercicios consecutivos)

Los documentos que integran las CCAA **forman una unidad** y deben ser redactados con claridad y tener como objetivo fundamental mostrar la **imagen fiel** del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, de conformidad con el Código de Comercio, con lo previsto en Texto Refundido de la LSA y con el Plan General de Contabilidad.

Se refieren a un "ejercicio económico" de 12 meses que, normalmente coincide con el año natural, salvo que sea el de inicio o cese de actividad o sectores concretos con ventas muy estacionales.

Todas las partidas incluyen las cifras del ejercicio actual y, a su lado, las del anterior, para proporcionar una visión rápida de la evolución de cada una.

Las Cuentas Anuales redactadas según las normas del PGC, ofrecen la información que la empresa debe facilitar a los agentes económicos y sociales interesados en la situación patrimonial y financiera, presente y futura de la empresa, como son: accionistas, socios/as, acreedores, personal, inversores/as, Administración Pública, entidades financieras e incluso competidores.

La **imagen fiel** es el corolario de aplicar sistemática y regularmente las disposiciones legales mercantiles y, fundamentalmente, los **principios contables**.

PRINCIPIOS CONTABLES

Las cuentas anuales deberán sustentarse en unos procesos contables que permitan su formulación y que contemplarán la aplicación, con carácter obligatorio, de los **principios contables** que se indican a continuación:

1.- Principio de e^a en funcionamiento (o gestión continuada). Se considera que la gestión de la e^a tiene duración ilimitada. En consecuencia la aplicación de los principios contables no irá encaminada a determinar el valor del patrimonio a efectos de su venta ni liquidación.

2.- Principio del devengo. La imputación de ingresos y gastos deberá hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios, con independencia de la fecha de su pago o cobro.

3.- Principio de uniformidad. Una vez adoptado un criterio de valoración dentro de las alternativas que se permiten deberá mantenerse en el tiempo, mientras que no se alteren los supuestos que motivaron la elección de dicho criterio. En caso de modificación, se hará constar en la memoria.

4.- Principio de prudencia. Únicamente se contabilizarán los beneficios realizados a la fecha de cierre del ejercicio. Por el contrario, los riesgos previsibles y pérdidas eventuales con origen en el ejercicio

⁸ Existen en el PGC de 2007 dos casos más de aplicación de normas específicas por tamaño:

1. caso de superar los límites de PYME pero poder presentar un formato abreviado de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (criterios similares a los primeros pero más holgados: si Activo $\leq 11,4$ millones €, Cifra Negocios $\leq 22,8$ millones y N° Trabajadores ≤ 250)
2. caso de poder ser considerado **Microempresa** (límites menores: Activo $\leq 1.000.000\text{€}$, cifra negocio $\leq 2.000.000\text{€}$ y trabajadores ≤ 10). En este caso **se pueden aplicar normas de valoración concretas** pero no hay cambios en los modelos de CCAA a emplear.

o en otro anterior, deberán contabilizarse tan pronto como sean conocidas. Se debe ser prudente en las estimaciones y valoraciones en condiciones de incertidumbre. Se contabilizarán amortizaciones y correcciones de valor por deterioro de Activos.

5.- Principio de no compensación. No podrán compensarse partidas del activo y pasivo del Balance, ni partidas de ingresos y gastos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

6.- Principio de importancia relativa. Podrá admitirse la no aplicación estricta de algunos de los principios contables siempre y cuando la importancia relativa en términos cuantitativos de la variación que tal hecho produzca sea escasamente significativa y, en consecuencia, no altere la imagen fiel.

También pueden aplicarse otros principios contables generalmente aceptados: los del CCo y legislación mercantil, los de las adaptaciones sectoriales del PGC, los emitidos por el ICAC (instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas),

5.4.- ELABORACIÓN DEL “BALANCE” Y DE LA “CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS”

1.- “BALANCE DE SITUACIÓN”: Es la representación formal del patrimonio empresarial en un momento concreto. Los elementos patrimoniales se agrupan por masas patrimoniales (sin detalle de composición ni características) para proporcionar una visión de la riqueza de una eª en un instante de tiempo. Si quisiéramos ver su evolución, tendríamos que comparar dos balances de dos momentos de tiempo distintos. El Balance es un Estado Contable que debe presentarse en modelo oficial (que incluye las cifras del ejercicio corriente y el inmediatamente anterior en doble columna) una vez al año en el RM.

Es parte fundamental de las “Cuentas Anuales”, y debe reflejar con claridad y exactitud la situación económico-financiera de la eª, así como los beneficios obtenidos o las pérdidas sufridas al cierre del ejercicio. El balance de apertura de un ejercicio debe corresponder con el balance de cierre del ejercicio anterior.

La información para confeccionar el Balance se obtiene principalmente del **INVENTARIO**, que se elabora a partir del recuento físico extracontable. Detalla todas las partidas de activo y pasivo y es el primer paso para hacer el Balance de Situación.

Estructura del balance:

Se estructura en dos columnas: los bienes y derechos se colocan a la izquierda, en el Activo (estructura económica de la eª, explica el destino de los fondos, en qué se invierten los capitales) y a la derecha (estructura financiera, origen de fondos) las obligaciones (Pasivo) + el Patrimonio Neto.

El criterio de ordenación del balance, según el PGC, es:

- Para el Activo las distintas partidas se ordenarán de menor a mayor **liquidez** o **disponibilidad** (proximidad a conversión en efectivo)
- Para el Patrimonio Neto + Pasivo las partidas se ordenarán de menor a mayor **exigibilidad** (proximidad del vencimiento de pago)

En el activo del balance se relacionan todas las inversiones que ha ido realizando la empresa a lo largo de su vida. En el Patrimonio Neto + Pasivo se reflejan las fuentes de financiación de las que se han obtenido los fondos para acometer esas inversiones. Por ello, **el valor total del activo es igual al total del pasivo+PN**. Además cualquier operación económica tiene reflejo en ambas columnas (origen y destino de fondos) o compensa entre sí saldos de cuentas de la misma columna.

Emplearemos un modelo abreviado de balance (se adjunte el modelo de Balance Abreviado oficial del PGCE solo a título informativo y útil en todo caso para ubicar cuentas en las masas patrimoniales adecuadas).

BALANCE (esquema para clase para análisis de gestión con ratios)

ACTIVO	PN y PASIVO
ACTIVO NO CORRIENTE Inmovilizado intangible Propiedad Industrial Aplicaciones Informáticas (Amortización Ac. Inm. Intangible) Inmovilizado material Terrenos y Bienes Naturales Construcciones Maquinaria Mobiliario Equipos para proceso información Elementos de Transporte (Amortización Ac. Inm. Material) Inversiones inmobiliarias Inversiones financieras ACTIVO CORRIENTE Existencias Mercaderías Materias Primas Productos Terminados Realizable Clientes Clientes, efectos comerciales a cobrar Deudores Inversiones Financieras Temporales Disponible Bancos c/c a la vista Caja, euros	PATRIMONIO NETO (RECURSOS PROPIOS) Capital Reserva legal Reserva voluntaria Resultados del Ejercicio PASIVO NO CORRIENTE (EXIGIBLE A LP) Deudas a LP con entidades de crédito Proveedores de inmovilizado a LP PASIVO CORRIENTE (EXIGIBLE CP) Proveedores Proveedores, efectos comerciales a pagar Acreedores por prestaciones de servicios Hacienda Pública, acreedor por conceptos fiscales Organismos de la Seguridad Social acreedores Deudas a CP con entidades de crédito Proveedores de inmovilizado a corto plazo

La suma de Exigible a LP y a CP es el Exigible total ó Pasivo Total ó Recursos Ajenos.

Estructura económica (Activo).

Las inversiones de la eª se dividen en dos grupos: el Activo No Corriente y el Activo Corriente. El corriente está constituido por todos los bienes y derechos que no permanecen en la empresa, sino que circulan por ella y son reemplazados por otros. Se considera así, en general, aquellos elementos que se espera no permanezcan en la empresa más de un año (**Corriente = elementos con “vida” prevista inferior o igual a un año**), como las materias primas, tesorería, créditos que se tienen sobre clientes...

El activo corriente se encuentra formado por:

1. Las **existencias** almacenadas (materias primas, envases, pdtos. terminados...)
2. El **realizable**, está integrado por todas las partidas a c/p que pueden venderse o liquidarse, es decir, transformarse en tesorería, sin que se detenga la actividad de la empresa (créditos sobre clientes, letras de cambio o efectos a cobrar, inversiones financieras temporales).
3. El **disponible ó tesorería** (dinero en caja y saldos a la vista en instituciones de crédito).

El Activo No Corriente está formado por todos aquellos bienes que permanecen en la eª durante un periodo prolongado de tiempo (**más de un año**). También se le denomina **inmovilizado** (terrenos, edificios, maquinaria, vehículos...).

Estructura financiera (Patrimonio Neto + Pasivo).

El pasivo está formado por los **capitales permanentes**, que son aquellas fuentes de financiación

que se encuentran a disposición de la e^a un periodo largo de tiempo (recursos financieros propios y créditos a medio y l/p) y por el **pasivo corriente, a corto plazo** que está integrado por las deudas que vencen en un periodo breve: <1 año (deudas con proveedores, créditos bancarios a c/p...).

INTERLUDIO: EJERCICIOS CONTABLES BÁSICOS

Antes de seguir con la extensa teoría de este tema, se plantean varios ejercicios para asegurar conceptos.

- El día 5 de Enero de 200X, cuatro socios deciden constituir una empresa denominada APARAPLÚS, S.A., dedicada a la compra-venta de electrodomésticos, aportando los siguientes bienes: Un camión Cristina modelo ZX valorado en 60.100,00 €; Dinero en cuenta corriente del Banco Z por 30.050,00 € y del Banco Y por 12.000,00 €; Un local en la C/ Princesa, n.º 3, de 200 m² en planta calle, valorado en 241.000,00 €; 125 lavadoras Palay por un total de 60.000,00 € y 80 frigoríficos Fikolin por un total de 18.000,00 €. El camión ha sido financiado en parte por un préstamo a tres años del Banco Maño de 30.000,00 €. Calcula su Patrimonio Neto y elabora su Balance a 5/1/200X
- Dos amigas Ana y Susana son propietarias de una tienda de joyería, ARAJOY S.L., con el siguiente patrimonio:
 - Ordenadores
 - Herramientas
 - Local de su propiedad
 - Un préstamo del banco
 - Dinero depositado en caja
 - Dinero depositado en c/c bancaria
 - Mobiliario
 - Facturas pendientes de cobro
 - Letras de cambio pendientes de pago
 - Anillos, pendientes y cadenas

Se pide: Identificar cada uno de los elementos del patrimonio de ARAJOY S.L. en Bienes, Derechos y Obligaciones.

- El Sr. Martínez tiene en la actualidad un negocio de venta al por mayor con la siguiente situación patrimonial (valoración en euros):

- Dinero en caja	200,00
- Dinero en bancos	30.000,00
- Préstamo a devolver	10.000,00
- Un local en propiedad	60.000,00
- Mobiliario	2.000,00
- Derechos de cobro	3.000,00
- Deudas a c/p.....	1.500,00
- Existencias	4.000,00
- Vehículo	15.000,00

Se pide: Hallar el patrimonio neto de este negocio.

- Doña Antonia Gómez es propietaria de un negocio de cristales que presenta los siguientes datos (en euros):

- Dinero depositado en caja	800,00
- Dinero depositado en c/c bancaria	30.000,00
- Local de su propiedad	120.000,00
- Mobiliario	8.000,00
- Máquinas	10.000,00

- Herramientas 5.000,00
- Una furgoneta para el reparto 12.000,00
- Un préstamo del banco 30.000,00
- Cristales, espejos, marcos, molduras 10.000,00
- Facturas pendientes de pago 1.000,00
- Letras de cambio pendientes de cobro 1.600,00

Se pide: Hallar el total del Activo, del Pasivo y el Patrimonio Neto.

5. Clasifica los siguientes elementos patrimoniales (tb. puedes buscar el nombre exacto de cada cuenta en el PGCE):

Elementos Patrimoniales	ACTIVO					PATR. NETO	PASIVO	
	No Corriente		Corriente				No Corrte.	Corriente
	Mat	Intang.	Dis	Rea	Exi			
Dinero en caja								
Ordenadores								
Existencias en almacén								
Capital								
Préstamo bancario a 3 años								
Máquinas								
Acreedores prestación servic.								
Propiedad Industrial (patente)								
Reservas								
Clientes								
Org. Seg. Social acreedores								
Deudas a corto plazo								
Resultado del Ejercicio								
Proveedores Inmovilizado L/P								
Aplicaciones Informáticas								
Construcciones								
Proveedores, efectos a pagar								
Bancos c/c								
Proveedores								
Derechos de traspaso								
Créditos a corto plazo a cobrar								
Hacienda Pública acreedora								
Proveedores Inmovilizado C/P								
Préstamo bancario a 6 meses								
Nave industrial								

Mat: Inmovilizado Material

Intang: Inmovilizado Intangible

Dis: Disponible

Rea: Realizable

Exi: Existencias. Y Patr. Neto: Patrimonio Neto

SOLUCIONES EJERCICIOS CONTABLES BÁSICOS**Solución ej. 1 BALANCE DE SITUACIÓN DE APARAPLÚS S.A. A 5 de enero de 200X**

ACTIVO		PN + PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	391.150
<i>Inmovilizado Material</i>	301.100	<i>Capital</i>	391.150
<i>Construcciones</i>	241.000		
<i>Elementos transporte</i>	60.100	PASIVO NO CORRIENTE	30.000
		<i>Deudas L/P con entidades crédito</i>	30.000
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	0
<i>Disponibile</i>	42.050		
<i>Bancos c/c</i>	42.050		
<i>Realizable</i>	0		
<i>Existencias</i>	78.000		
<i>Mercaderías</i>	78.000		
TOTAL ACTIVO	421.150	TOTAL PASIVO	421.150

Solución ej. 2

- Ordenadores: Bienes
- Herramientas: Bienes
- Local de su propiedad: Bien
- Un préstamo del banco: Obligación
- Dinero depositado en caja: Bien
- Dinero depositado en c/c bancaria: Bien
- Mobiliario: Bien
- Facturas pendientes de cobro: Derecho
- Letras de cambio pendientes de pago: Obligación
- Anillos, pendientes y cadenas: Bienes

Solución ej. 3**BIENES Y DERECHOS**

- Dinero en caja	200,00
- Dinero en bancos	30.000,00
- Un local en propiedad	60.000,00
- Mobiliario	2.000,00
- Derechos de cobro	3.000,00
- Existencias	4.000,00
- Vehículo	15.000,00
- TOTAL BIENES Y DERECHOS	114.200,00

OBLIGACIONES

- Préstamo a devolver	10.000,00
- Deudas a c/p.....	1.500,00
- TOTAL OBLIGACIONES	11.500,00

$$\text{PATRIMONIO NETO} = \text{BIENES} + \text{DERECHOS} - \text{OBLIGACIONES} = 114200,00 - 11.500,00 = 102.700$$

Solución ej. 4**ACTIVO**

- Dinero depositado en caja	800,00
- Dinero depositado en c/c bancaria	30.000,00
- Local de su propiedad	120.000,00
- Mobiliario	8.000,00
- Máquinas	10.000,00
- Herramientas	5.000,00
- Una furgoneta para el reparto	12.000,00

- Cristales, espejos, marcos, molduras	10.000,00
- Letras de cambio pendientes de cobro	1.600,00
TOTAL ACTIVO	197.400,00
PASIVO	
- Préstamo del banco	30.000,00
- Facturas pendientes de pago	1.000,00
TOTAL PASIVO	31.000,00

$$\text{PATRIMONIO NETO} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO} = 197.400,00 - 31.000,00 = 166.400,00$$

Solución ej. 5

Elementos Patrimoniales	ACTIVO					PATR. NETO	PASIVO	
	No Corriente		Corriente				No Corrie.	Corriente
	Mat	Intang.	Dis	Rea	Exi			
Dinero en caja			X					
Ordenadores	X							
Existencias en almacén					X			
Capital						X		
Préstamo bancario a 3 años							X	
Máquinas	X							
Acreedores prestación servic.								X
Propiedad Industrial (patente)		X						
Reservas						X		
Clientes				X				
Org. Seg. Social acreedores								X
Deudas a corto plazo								X
Resultado del Ejercicio						X		
Proveedores Inmovilizado L/P							X	
Aplicaciones Informáticas		X						
Construcciones	X							
Proveedores, efectos a pagar								X
Bancos c/c			X					
Proveedores								X
Derechos de traspaso		X						
Créditos a corto plazo a cobrar				X				
Hacienda Pública acreedora								X
Proveedores Inmovilizado C/P								X
Préstamo bancario a 6 meses								X
Nave industrial	X							

"Mat"= Inmovilizado Material. "Intang.": Inmovilizado Intangible. "Dis.": Disponible. "Rea.": Realizable. "Exi.": Existencias. "Patr. Neto": Patrimonio Neto

MODELOS DE CUENTAS ANUALES DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

BALANCE DE PYMES AL CIERRE DEL EJERCICIO 200X

Nº CUENTAS	ACTIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1	Nº CUENTAS	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
	A) ACTIVO NO CORRIENTE					A) PATRIMONIO NETO			
20,(280),(290) 21,(281),(291),23 22,(282),(292) 2403,2404,2413,2414,2423,2424, (2493),(2494),(2933), (2934),(2943),(2944),(2953),(2954) 2405,2415,2425, (2495),250,251,252,253,254, 255, 258, (259),26,(2935),(2945),(2955),(296),(297),(298)	I. Inmovilizado intangible. II. Inmovilizado material. III. Inversiones inmobiliarias. IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo. V. Inversiones financieras a largo plazo.				100,101,102 (1030),(1040) 110 112,113,114,119 (108),(109) 120,(121) 118 129 (557)	A-1) Fondos propios. I. Capital. 1. Capital escriturado. 2. (Capital no exigido). II. Prima de emisión. III. Reservas. IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias). V. Resultados de ejercicios anteriores. VI. Otras aportaciones de socios. VII. Resultado del ejercicio. VIII. (Dividendo a cuenta).			
474	VI. Activos por Impuesto diferido.				130,131,132	A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.			
	B) ACTIVO CORRIENTE					B) PASIVO NO CORRIENTE			
30,31,32,33,34,35,36,(39),407	I. Existencias. II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar. 1. Clientes por ventas y Prestaciones de servicios. 2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos. 3. Otros deudores.				14 1605, 170 1625,174 1615,1635,171,172,173,175,176,177,179,180,185 1603,1604,1613,1614,1623,1624,1633,1634	I. Provisiones a largo plazo. II. Deudas a largo plazo. 1. Deudas con entidades de crédito. 2. Acreedores por arrendamiento financiero 3. Otras deudas a largo plazo.			
430,431,432,433,434,435,436, (437),(490),(493)					479 181	III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.			
5580					499, 529	IV. Pasivos por impuesto diferido V. Periodificaciones a largo plazo			
44,460,470,471,472, 544	III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.				5105,520,527 5125,524	C) PASIVO CORRIENTE			
5303,5304,5313,5314,5323,5324,5333,5334, 5343,5344, 5353,5354, (5393),(5394),5523,5524,(5933),(5934),(5943),(5944),(5953),(5954)	IV. Inversiones financieras a corto plazo.				(1034),(1044),(190),(192),194,500,505,506,509,5115,5135,5145,521,522, 523, 525,526,528,551,5525, 555,5565,5566,5595,560,561	I. Provisiones a corto plazo. II. Deudas a corto plazo. 1. Deudas con entidades de crédito. 2. Acreedores por arrendamiento financiero 3. Otras deudas a corto plazo.			
5305,5315,5325,5335,5345,5355,(5395),540,541,542,543,545,546,547,548, (549),551,5525,5590,565,566,(5935),(5945),(5955),(596),(597),(598)	V. Periodificaciones a corto plazo. VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.				5103,5104,5113,5114,5123,5124,5133,5134,5143,5144,5523,5524,5563,5564	III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo. IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar. 1. Proveedores. 2. Otros acreedores.			
480, 567 57					400,401,403,404,405,(406) 41,438, 465, 475,476,477 485, 568	V. Periodificaciones a corto plazo.			
	TOTAL ACTIVO (A + B)					TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)			



2.- LA “CUENTA de PÉRDIDAS Y GANANCIAS”: Documento formal que recoge el Resultado obtenido en un ejercicio, separando los ingresos de los gastos y clasificándolos por naturaleza. Aunque tiene un nombre similar al de la cuenta donde se acumulan los ingresos y gastos de un ejercicio económico antes de ser distribuidos (cta. 129 “Resultado del Ejercicio”), nos referimos aquí al Estado Contable integrante de las Cuentas Anuales, con modelo oficial obligatorio.

Refleja y detalla, pues, los ingresos y gastos soportados por una e^a en un período. La diferencia entre ambos es el Resultado generado en dicho ejercicio económico.

RESULTADO = INGRESOS — GASTOS

INGRESOS > GASTOS → BENEFICIOS
INGRESOS < GASTOS → PÉRDIDAS

La relación de la “Cuenta de PyG” con el “Balance” es que el resultado de la primera coincide con la diferencia de valor del patrimonio neto de los Balances correspondientes al inicio y final del periodo (suponiendo que no hay otros cambios en el capital de la sociedad). Esta cuenta tiene reflejo además en el siguiente documento contable obligatorio, el “Estado de Cambios en el Patrimonio Neto”, dado que un resultado de ejercicio positivo o negativo supone contar con más o menos PN.

En la estructura de la “Cuenta de P. y G.” se diferencian los resultados “de Explotación” de los “Financieros” y el total antes y después de impuestos. Emplearemos un **modelo simplificado analítico**:

<p>Ventas netas (importe neto cifra negocios) + otros ingresos explotación (sbv. de explotación, ...) ± Variación de existencias (-Ex_i + Ex_f, para ajustar a lo realmente consumido en el ejercicio) — compras netas — gastos de personal — gastos externos y de explotación (servicios exteriores, tributos, ...) — Dotación para amortizaciones</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>= RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)</p> <p>+ Ingresos financieros } Resultado Financiero — Gastos financieros }</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</p> <p>— Impuesto sobre beneficios</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>= RESULTADO DEL EJERCICIO ó Rtdo. después de Impuestos (BDII)</p>	
---	--

- 1.- Resultado de explotación:** Los derivados de la actividad principal para la cual la e^a se creó
Como **Ingresos:** Importe total de las ventas de la empresa (precio por cantidad vendida).
Como **Gastos:** Aprovisionamiento (compras), Gastos de personal, Externos de explotación (publicidad, alquileres, transporte, energía, suministros, seguros...), Dotaciones para amortización del inmovilizado, deterioros, resultado ventas activos, ...
- 2.- Resultados financieros:** Ingresos financieros — gastos financieros.
Como **Ingresos:** Dividendos que cobra la e^a por participaciones en el capital social de otras e^{as}, rendimientos de obligaciones o créditos concedidos por los que cobra intereses, ...
Como **Gastos:** Intereses pagados, ya sea por deudas a corto o largo plazo, o por descuento de efectos comerciales (venta anticipada al banco u otra entidad financiera de determinados derechos de cobro materializados en efectos comerciales), dotación de Provisiones, por variación en el valor razonable, por diferencias de cambio, por venta ...
- 3.- Resultados antes de impuestos (BAI).** Resultado de explotación + Resultado financiero.
- 4.- Resultado del ejercicio:** Resultado antes de impuestos menos impuesto sobre beneficios. (BDII)

A título informativo se presenta el modelo abreviado de la cuenta de pérdidas y ganancias según el PGC:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL ... DE 200X

Nº CUENTAS		Nota	(Debe) Haber	
			200X	200X-1
700,701,702,703,704, 705,(706),(708),(709) (6930), 71*,7930 73 (600),(601),(602),606,(607),608,609,61*(6931), (6932),(6933),7931,7932,7933 740,747,75 (64),7950,7957 (62),(631),(634),636,639,(65),(694),(695),794, 7954 (68) 746 7951,7952,7955,7956 (670),(671),(672),(690),(691),(692),770,771,772, 790,791,792	1. Importe neto de la cifra de negocios. 2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación. 3. Trabajos realizados por la empresa para su activo. 4. Aprovisionamientos. 5. Otros ingresos de explotación. 6. Gastos de personal. 7. Otros gastos de explotación. 8. Amortización del inmovilizado. 9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras. 10. Excesos de provisiones. 11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.			
	A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)			
760,761,762,767,769 (660),(661),(662),(664),(665),(669) (663),763 (668),768 (666),(667),(673),(675),(696),(697),(698),(699), 766,773,775,796,797,798,799	12. Ingresos financieros. 13. Gastos financieros. 14. Variación de valor razonable en instrumentos financiero. 15. Diferencias de cambio. 16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.			
	B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)			
	C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)			
(6300)*,6301*(633),638	17. Impuestos sobre beneficios.			
	D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 17)			

* Su signo puede ser positivo o negativo



3.- ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO (no incluido para selectividad): Es una de las novedades del Plan Contable de 2007, y su finalidad es informar de todos los cambios habidos en el patrimonio neto derivados de, entre otros:

- a) El resultado del ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias.
- b) El importe de ingresos o gastos imputados directamente en patrimonio neto (no pasan por la regularización de la cta. de P. y G.). En particular, el importe, neto del efecto impositivo, de ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto de la empresa, relacionados con subvenciones o donaciones otorgados por 3^{os} no socios.
- c) Las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con socios/as o propietarios/as.
- d) También los ajustes al PN debidos a cambios en criterios contables y correcciones de errores.

4.- LA MEMORIA: Es un documento que completa, amplía y comenta la información contenida en los anteriores documentos de las Cuentas Anuales. La complejidad que hoy ofrecen las operaciones empresariales, la rapidez de los cambios que se producen en la estructura económica y financiera de la e^a y las demandas sobre información detallada y dinámica de los hechos ocurridos incluso en el periodo entre la fecha de cierre del ejercicio y la de formulación de las cuentas anuales, han hecho necesaria una explicación pormenorizada en otro documento para asegurar la consecución de la "imagen fiel".

Incluye, entre otros, los siguientes apartados (en modelo abreviado):

1. Actividad de la empresa.
2. Bases de presentación de las CCAA (principios aplicados, cambios de criterios valoración, corrección de errores, comparación de la información con ejercicios anteriores, ...)
3. El detalle de distribución de resultados.
4. Las normas de valoración aplicadas.
5. Los movimientos del inmovilizado e inversiones inmobiliarias.
6. Activos financieros y Pasivos financieros
7. Situación fiscal.
8. Subvenciones, donaciones y legados
9. Operaciones con partes vinculadas (empresas relacionadas).
10. Otra información (nº empleados por categorías, ...).

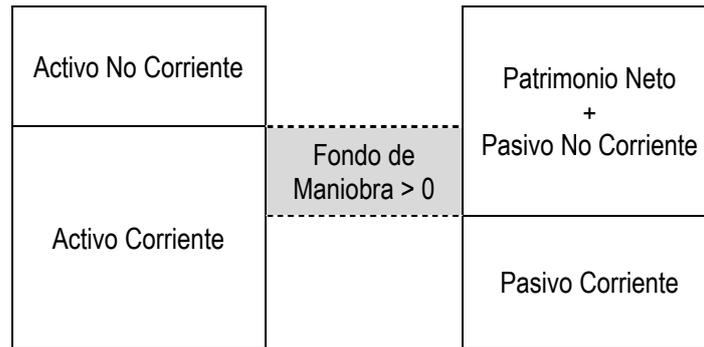
El modelo normal es más exhaustivo, incluyendo información sobre medio ambiente, empleados por sexo, cifra de negocios por áreas geográficas y actividades, retribuciones,

5.5.- ANÁLISIS PATRIMONIAL, FINANCIERO y ECONÓMICO

EL "FONDO de MANIOBRA (FM)": En general, debe haber una correspondencia entre la liquidez del activo y la exigibilidad del pasivo, para evitar el riesgo de que la e^a se vea en la necesidad de suspender sus pagos durante un plazo más o menos largo.

El pasivo corriente ha de ser menor que el activo corriente para que, a corto plazo, el importe de las deudas que vencen sea menor que lo que tenemos disponible o esperamos disponer pronto. A la diferencia entre Activo Corriente y Pasivo Corriente se le denomina "**fondo de rotación**", "**fondo de maniobra**", "**capital circulante**" ó "**working capital**".

También puede interpretarse económicamente como que el Activo No Corriente (que normalmente tarda bastante más de un ejercicio en volver a generar la liquidez que costó) ha de ser financiado con capitales permanentes (que vencen en periodos de pago también lejanos en el tiempo) y sólo el Activo Corriente ha de serlo con el Pasivo Corriente. Para evitar el riesgo de un desfase entre el ritmo de cobros generados por el activo corriente y el ritmo de pagos derivado de la exigibilidad del pasivo corriente, una parte del activo corriente debe ser financiado con Pasivo No corriente + PN.



Y puede definirse de dos formas:

1. Parte del Activo Corriente que no se financia con Pasivo corriente, sino con capitales permanentes (capital de trabajo o "working" capital).

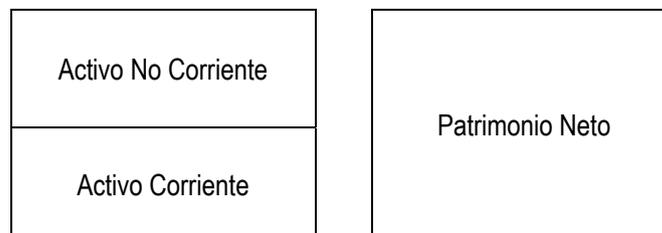
$$\boxed{FM = AC - PC} \quad (\text{formula más habitual})$$

2. Parte de Pasivo No Corriente que no financia Activo No Corriente, sino que financia Activo Corriente. $FM = (PN + P. \text{ No Corriente}) - \text{Activo No Corriente}$

El tamaño idóneo del FM varía de una empresa a otra e incluso el de una misma empresa se modifica a lo largo del tiempo dependiendo, además, de la política general de su dirección. Si la diferencia es negativa existe un desequilibrio financiero (antigua suspensión de pagos, problema de liquidez a CP)

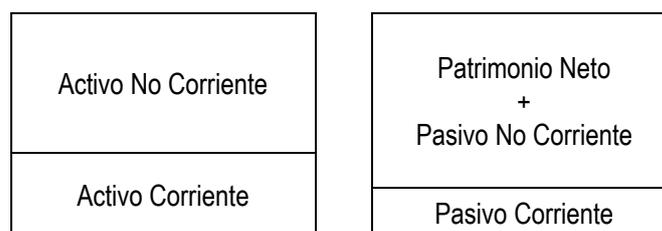
EQUILIBRIOS PATRIMONIALES: Se dice que existe equilibrio cuando la empresa es capaz de satisfacer sus deudas y obligaciones en sus respectivos vencimientos, en caso contrario, se habla de desequilibrio. Las situaciones de equilibrio que nos podemos encontrar son las siguientes:

1.- Equilibrio financiero total o máxima estabilidad: El Pasivo es cero, no hay deudas aún. Esta situación se produce cuando el activo No Corriente y el Corriente están financiados íntegramente por PN, recursos propios.



Esta situación suele presentarse al constituirse la empresa. Al ser nulo el exigible, la estabilidad financiera es máxima, puesto que no existe ninguna obligación que pagar.

2.- Equilibrio financiero normal (situación financiera normal): $\boxed{FM > 0}$. Cuando el Activo No Corriente está financiado íntegramente por Patrimonio Neto y Pasivo No Corriente (recursos propios y recursos ajenos a largo plazo). Al mismo tiempo, parte del Activo Corriente (el "working capital" o Fondo de maniobra), debe estar financiado por Patrimonio Neto+Pasivo No Corriente y el resto por el Pasivo Corriente.



3.- Desequilibrio financiero a corto plazo: $FM < 0$. El activo corriente está financiado íntegramente por pasivo corriente, y el activo no corriente está financiado una parte por el pasivo corriente. El Patrimonio Neto es > 0 , incluso puede ser grande, pero la situación puede desembocar en un estado de **“Concurso de Acreedores”** (anterior **suspensión de pagos**) porque las obligaciones ciertas de pagos a c/p son mayores que los activos que esperamos convertir en liquidez a c/p.

Activo No Corriente	PN + Pasivo No Corriente
Activo Corriente	Pasivo Corriente

4.- Situación financiera inestable: $PN = 0$. Ocurre cuando el activo está financiado íntegramente por recursos ajenos. No hay Patrimonio Neto de la empresa, es cero. Los problemas de **solvencia** son latentes, es difícil que pueda hacer frente a las obligaciones de pago sin liquidar activos o aportar más capital. Esta situación es insostenible, desembocará en la 5 si empeora ó la 3 si mejora.

Activo No Corriente	Pasivo Total (Recursos Ajenos)
Activo Corriente	

5.- Situación financiera de quiebra: $PN < 0$ ó **Recursos Ajenos > Activo Real**. La e^a carece de recursos propios. Parte del activo (**activo ficticio**) no tiene valor. Este activo “ficticio” no son más que las pérdidas acumuladas a un nivel que han anulado por completo el Patrimonio Neto, que es ya negativo y, en vez de ponerlo a la derecha con signo $-$, se pone en el activo como “ficticio” (no es ningún derecho ni un bien, solo una partida del pasivo con signo menos colocada en el lado contrario con signo $+$). Tanto el activo real como el ficticio están financiados por recursos ajenos. Sí la empresa se liquidara en estos momentos los acreedores no podrían cobrar los créditos en su totalidad (no hay suficientes activos para pagarles). Está en **“concurso de acreedores necesario”** (anterior situación de **“quiebra”**)

Activo Real	Pasivo Total (Recursos Ajenos)
Activo Ficticio	

ANÁLISIS FINANCIERO:

1.- Ratios: Concepto y uso. Un ratio (coeficiente o índice) es un número expresado en términos de otro, que se toma por unidad. Es, simplemente, dividir dos números entre sí, una comparación de masas patrimoniales con cierto sentido económico utilizada por el analista para evaluar la situación de una e^a

Los ratios suelen servir para uno de los dos tipos de comparaciones siguientes:

- a) **Intra** empresa: se puede comparar el ratio actual con los pasados o con los previstos. Analizando una serie histórica de ratios, el analista puede observar la evolución de la e^a .
- b) **Ínter** empresa: consiste en comparar los ratios de una e^a con los de otras similares o la media del sector. Ilustra la situación relativa de la e^a respecto a sus competidores.



Normalmente, los ratios se clasifican en dos grupos (también existe otro grupo de ratios que no veremos en este curso, los **bursátiles**, para el análisis de las empresas en mercados de valores):

- 1) **Ratios financieros:** permiten enjuiciar la liquidez, solvencia o autonomía de la empresa.
- 2) **Ratios económicos:** son los referidos a su rentabilidad.

2.- Ratios financieros.

La posición financiera de una e^a hace referencia a los siguientes tipos de problemas, entre otros:

- Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y deudas a sus plazos de vencimiento (**liquidez y solvencia**).
- Composición de la financiación entre los distintos recursos (**estructura del pasivo**).
- Composición del activo entre distintos empleos de los recursos (**estructura del activo**).
- Relación entre las estructuras del activo y del pasivo.

Por **solvencia** se entiende su capacidad para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Por **liquidez** se entiende la seguridad que ofrece la e^a de que será capaz de cumplir las obligaciones financieras a corto plazo. Se distinguen los siguientes **ratios de LIQUIDEZ**:

Ratio de Tesorería Inmediata (disponibilidad): mide la capacidad de la empresa para afrontar las obligaciones a corto plazo con sus recursos líquidos o inmediatamente convertibles en líquidos.

$$\text{Ratio de Tesorería Inmediata} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Exigible a corto plazo}}$$

Cuando se encuentra entre 0,1 y 0,3, significa que tiene una tesorería correcta; si es < 0,1, la e^a debe obtener dinero líquido del realizable; si > 0,3 tiene tesorería ociosa.

Ratio de Tesorería (coeficiente ácido o liquidez inmediata): indica las unidades monetarias de realizable y disponible por cada u.m. exigible a corto plazo.

Mide la capacidad de la e^a para hacer frente a las deudas a c/p mediante los recursos a c/p, excluyendo las existencias, que constituyen la parte menos líquida y la de mayor dificultad de realizar.

$$\text{Ratio de Tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Exigible a corto plazo (PC)}}$$

- Cuando = 1, liquidez correcta.
- Si < 1, peligro suspensión de pagos.
- Si > 1, riesgo activos corrientes ociosos

Ratio de Liquidez (general): indica las u.m. realizables a corto plazo por cada u.m. exigible en el mismo plazo.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable} + \text{Existencias}}{\text{Exigible a corto plazo (PC)}}$$

- Cuando se encuentra entre 1 y 2, la empresa tiene una liquidez correcta.
- Cuando es < 1, FM < 0, la e^a se encuentra **técnicamente en suspensión de pagos**.
- Cuando es > 2, la empresa tiene activos circulantes ociosos.

Ratios de SOLVENCIA:

Ratio de Garantía (solvencia total, distancia a la quiebra): garantía que ofrece a acreedores.

$$\text{Ratio de Garantía} = \frac{\text{Activo real}}{\text{Exigible total (Pasivo Total)}}$$

- Cuando tiene un valor > 2, la e^a ofrece una buena garantía a los acreedores.

- Si el valor es muy superior a 2, significa que la e^a no se financia con Pasivo (Fondos Ajenos), lo cual puede indicar un exceso de recursos propios.
- Cuando tiene un valor entre 1 y 2, significa que la empresa está demasiado vinculada a sus acreedores, y que deberá corregir el valor de este ratio para evitar una posible quiebra.
- Si tiene un **valor < 1**, está técnicamente **en quiebra** (concurso de acreedores obligatorio).

Un análisis de la financiación ajena nos puede ayudar a calcular la proporción adecuada entre recursos propios y ajenos invertidos en la empresa.

Ratio de Endeudamiento Total (o dependencia financiera total): hace referencia a la relación entre los recursos ajenos de una empresa y sus recursos propios.

$$\text{Ratio de Endeudamiento Total} = \frac{\text{Exigible total (PNoC+PC)}}{\text{Recursos propios (PN)}}$$

- Cuando el valor es $> 0,5$ (muchos autores toman 1) significa que el volumen de deudas es excesivo y está perdiendo autonomía financiera. Se habla de “descapitalización de la e^a”. El peor valor posible sería ∞ , que vendría provocado por un PN=0, con la e^a en quiebra.
- Cuando el valor es $= 0,5$ el volumen de endeudamiento es adecuado.
- Cuando el valor es $< 0,5$ significa que la empresa está poco endeudada.

Este ratio **debe valorarse siempre junto con el apalancamiento**

ANÁLISIS ECONÓMICO:

Se basa principalmente en el examen de los resultados obtenidos por la empresa y en su comparación con los de ejercicios anteriores, a fin de comprobar su trayectoria. Por ello, se centra en el estudio de la cuenta de pérdidas y ganancias, en dos sentidos:

- Estudiar los elementos integrantes del resultado, gastos e ingresos.
- Medición de la rentabilidad de los recursos destinados en la empresa.

El balance de situación, realizado al cierre del ejercicio, nos muestra el resultado neto global del ejercicio. Un análisis de la rentabilidad basada en el balance nos ofrece, únicamente, una visión estática del beneficio. Entre los balances inicial y final de un ejercicio económico aparece como puente de unión el estado de pérdidas y ganancias, que representa la dinámica económica de todo el periodo y el estado de cambios en el Patrimonio Neto.

1.- Diferencias entre BENEFICIO Y RENTABILIDAD

La rentabilidad es la capacidad de la empresa para producir beneficios considerando los recursos que dedicó para ello. Es un concepto más “potente” que el del beneficio. No se trata solo de saber si los beneficios han sido más o menos, se trata de, además, compararlos con los recursos empleados (propios y/o ajenos). Así una e^a puede tener menos B^o que otra y sin embargo ser más rentable. Además la rentabilidad suele analizarse comparándola con la de ejercicios anteriores y con los resultados de otras e^{as} de características similares.

En cuanto al beneficio ha de distinguirse:

- **Beneficio económico:** El generado por todos los activos de la empresa, por sus inversiones. También se le denomina beneficio operativo, de explotación, bruto ó **BAII** (B^o Antes de Intereses e Impuestos).
- **Beneficio neto:** Es el b^o que queda para la propiedad de la empresa, una vez **deducidos** del beneficio económico los **intereses de las deudas y los Impuestos** (**BDII**, B^o después de Intereses e Impuestos).

2.- Ratios Económicos.

También llamados ratios de rentabilidad, reflejan la relación que existe entre el beneficio obtenido y el capital invertido. Distinguimos dos, según qué B^{os} y capital invertido tomemos. **Todos se expresan en tanto por cien (%)**.

Rentabilidad Económica (ROA): Mide la capacidad de la empresa para remunerar a todos los capitales invertidos. Se interpreta como el b^o que obtiene la e^a por cada 100 u.m. invertidas en el activo

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Rentabilidad Financiera (ROE): La forma en que se utilizan los recursos propios por parte de la e^a está estrechamente relacionada con la maximización de beneficio por parte del accionista.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{BDII}}{\text{PN (Recursos propios)}} \times 100$$

Se interpreta como el b^o que obtiene la empresa por cada 100 u.m. de capital propio aportado.

Para las e^{as} éste es el ratio más importante, pues mide el beneficio neto generado en relación con la inversión realizada por los accionistas. Para valorarlo suele compararse con la rentabilidad que podría obtenerse por una letra o bonos del Estado (rentabilidad de una inversión “sin riesgo”).

Coste de los Fondos Ajenos (CFA): Los costes de los fondos ajenos vienen dados por los intereses y los gastos originados por estos. En realidad sólo es una media de los distintos recursos ajenos con coste que esta empleando la e^a, ya que es habitual que disponga de capitales concedidos a distintos costes.

$$\text{Coste de los Fondos Ajenos} = \frac{\text{Intereses pagados por fondos ajenos}}{\text{Pasivo (Recursos ajenos con coste)}} \times 100$$

3.- Apalancamiento (no incluido en PAU's):

Si el ratio de la rentabilidad económica del ejercicio es mayor que el coste de los recursos ajenos, la e^a consigue rendimientos mayores de lo que cuestan los fondos ajenos, por lo que interesa mantenerlos. En este caso (ROA > CFA) se habla de que la empresa tiene APALANCAMIENTO POSITIVO, expresando así que es útil la presencia de capitales ajenos porque aunque tengan coste, al emplearlos en la empresa, se obtiene una rentabilidad que supera sus costes (y nos permite tener un % de rentabilidad suplementaria).

EJEMPLOS RESUELTOS

EJEMPLO 1: Con los datos siguientes **calcular el resultado** de la e^a (I^o Sociedades 30%):

CONCEPTO	IMPORTE
Compras netas del ejercicio	153.000,00
Dotación para amortización	5.000,00
Gastos de personal	60.000,00
Gastos financieros	6.000,00
Existencias iniciales	20.000,00
Existencias finales	9.000,00
Ventas netas del ejercicio	250.000,00

SOLUCIÓN:

Ventas netas	250.000,00
+ Existencias finales	9.000,00
- Existencias iniciales	20.000,00
- Compras netas	153.000,00
- Gastos de personal	60.000,00
- Dotación para amortización	5.000,00
= RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	21.000,00
- Gastos financieros	6.000,00
= RESULTADO ANTES de IMPUESTOS	15.000,00
- Impuesto sobre beneficios	4.500,00
= RESULTADO DEL EJERCICIO	10.500,00

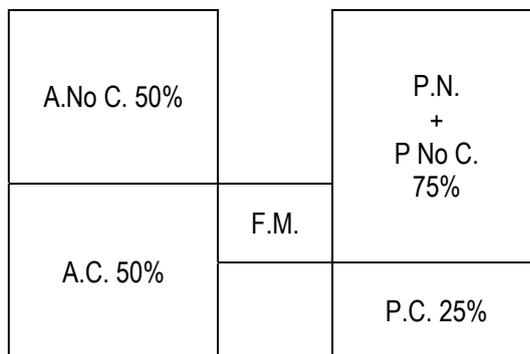
EJEMPLO 2: Calcular el Fondo de Maniobra y representarlo gráficamente:

ACTIVO		PASIVO	
No CORRIENTE	500,00	PATRIMONIO NETO	300,00
EXISTENCIAS	200,00	PASIVO No CORRIENTE	450,00
REALIZABLE	250,00	PASIVO CORRIENTE	250,00
DISPONIBLE	50,00		
TOTAL	1.000,00	TOTAL	1.000,00

SOLUCIÓN:

$$FM = AC - PC = 200,00 + 250,00 + 50,00 - 250,00 = 250,00$$

$$FM = PN + PNoC - ANoC = 300,00 + 450,00 - 500,00 = 250,00$$



ACTIVIDADES

En los siguientes ejercicios se debe calcular el balance por masas patrimoniales y evaluar la situación financiera de la eª, inicialmente con el fondo de maniobra y después aplicando todos los ratios. Para hacerlos puede emplearse el **modelo de “hoja de trabajo”** (al final de los ejercicios del tema, pg 98) y como conclusión hacer un “Diagnostico” o “Informe de valoración” según las pautas proporcionadas en el **anexo “Cómo hacer un ...”** de la pg. 96. El Impuesto de Beneficios es el 30% y el dato del saldo de la cuenta de Resultados es **antes de intereses e impuestos (BAII)**, salvo que se indique lo contrario.

- 1.- Explica qué significa que una empresa se encuentre en una situación de desequilibrio financiero a corto plazo. Indique los valores teóricos que tomarían el fondo de maniobra y el ratio de liquidez en una empresa que se encontrara en esa situación.
- 2.- Enumera 3 de las cuentas anuales que deben elaborar las empresas e indica la finalidad de cada una.
- 3.- Justifica la veracidad o falsedad de la siguiente afirmación: *“La rentabilidad económica de la eª siempre mejorará con un incremento de las ventas, aun cuando haya sido necesario rebajar el precio de venta de sus productos”.*



4.- La industrial TARITA SL, presenta a comienzos de 200X la siguiente información contable (€):

Mobiliario	4.000
Capital social	9.000
Maquinaria	10.000
Resultado (Beneficio)	1.000
Proveedores, efectos comerciales a pagar	1.000
Proveedores	2.000
Productos terminados	500
Clientes	3.000
Deudas a l/p con entidades de crédito	3.000
Reservas estatutarias	1.000
Bancos c/c	10.000
Caja	500
Deudas a c/p con entidades de crédito	2.000
Amortización acumulada del inmovilizado material	9.000

Pagó además intereses por capitales ajenos por importe de 500€.

5.- La compañía mercantil RUINOSA, presenta a comienzos de 200X la siguiente información (€):

Mobiliario	10.000
Capital social	31.000
Equipos para procesos de información	4.000
Resultado (Pérdidas)	(21.000)
Proveedores, efectos comerciales a pagar	1.000
Proveedores	2.000
Mercaderías	500
Clientes	3.000
Deudas a l/p con entidades de crédito	3.000
Reservas voluntarias	1.000
Bancos c/c	10.000
Caja	500
Deudas a c/p con entidades de crédito	2.000
Amortización acumulada del inmovilizado material	9.000

Pagó además intereses por capitales ajenos por importe de 300€.

6.- La empresa YOLKA SAU, cuenta a final de ejercicio de 200X con el siguiente patrimonio:

Dinero en efectivo por importe de	10.000 €
Un camión adquirido por	200.000 €
La compañía se constituyó con un capital de	500.000 €
Tiene existencias de materias primas en el almacén por	200.000 €
Están pendientes de cobro facturas emitidas a clientes por valor de	170.000 €
Letras aceptadas por los clientes por valor de	30.000 €
La amortización acumulada por el inmovilizado hasta la fecha asciende a	150.000 €
La maquinaria fue adquirida por	800.000 €
La nave donde se ubica la empresa costó	450.000 €
Debe a los proveedores	200.000 €
Ha aceptado a los proveedores letras por importe de	110.000 €
Las reservas voluntarias de la empresa ascienden a	55.000 €
Ha obtenido un préstamo a 3 años de una entidad bancaria por importe de	500.000 €
Debe devolver dentro de 3 meses un préstamo concedido por un banco de	300.000 €
El resultado del Ejercicio DESPUÉS de INTERESES e IMPUESTOS (BDII) son ..	45.000 €

Pagó además intereses por capitales ajenos por importe de 25.000€

7.- Los datos económicos de la empresa EURFIN SA, a 31 de diciembre son los siguientes (€):

- Edificios	70.000
- Maquinaria.....	28.000
- Clientes	5.000
- Bancos	2.000
- Existencias	4.000
- Préstamos a c/p	23.000
- Préstamos a l/p	25.000
- Amortización acumulada del inmovilizado material	6.000
- Proveedores	8.000
- Otros acreedores.....	4.000
- Resultado del Ejercicio (BDII).....	9.000
- Capital social	25.000
- Reservas	10.000
- Patentes	1.000

Pagó además intereses por capitales ajenos por importe de 2.950€.

8.- A la vista de los datos contables de la eª CONFUSA, elabora su Cuenta de Resultados (€):

- Gastos de Personal	117.000
- Gastos de Asesoría Jurídica y Contable	2.122
- Gasto Proyecto de Ingeniería.....	6.400
- Reparaciones	4.200
- Compras gasoil para calefacción	3.000
- Compras de mercaderías	1.200.000
- Devoluciones de compras	780
- Ventas de mercaderías	2.000.000
- Devoluciones de ventas	12.130
- Ingresos por servicios prestados	16.320
- Amortización anual inmovilizados	22.000
- Gastos financieros.....	3.500
- Ingresos financieros	1.200
- Existencias iniciales en almacén	35.000
- Existencias finales en almacén	50.000

El Impuesto sobre beneficios que debe pagar es de un 25% por ser una PYME.

9.- Con la siguiente información a 31/12/201X elabore la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa y el balance de situación patrimonial, utilizando como dato el Rtdo. del Ejercicio obtenido anteriormente.

- Las ventas netas de mercaderías del año ascendieron a 425.000€
- Las compras netas de mercaderías del año ascendieron a 250.000€.
- El saldo anual de las Existencias finales menos las iniciales fue de +25.000€.
- Los gastos de personal fueron 125.000€ de Sueldos y Salarios + 50.000€ de Seg. Social.
- Los gastos de reparaciones del año del inmovilizado asciende a 2.400€.
- Las deudas con entidades de crédito son 30.000€, de los que 6.000€ deberán devolverse el próximo año. Estas deudas le han supuesto el pago de intereses en 201X de 2.200€.
- Los terrenos y construcciones donde desarrolla su actividad se adquirieron por 140.000€, siendo la amortización acumulada de las construcciones hasta 31/12/201X de 80.000€. Asimismo, sabemos que la amortización de las construcciones correspondiente al 201X es de 3.500€.
- Las existencias de mercaderías ascienden a 45.000€.
- Las facturas pendientes de cobro a sus clientes ascienden a 25.000€.
- El saldo de las cuentas bancarias de la sociedad es de 28.200€.
- Las facturas pendientes de pago a sus proveedores ascienden a 36.000€.
- El capital social es de 60.000€.
- Las reservas ascienden a 20.370€

- El impuesto sobre sociedades asciende al 30% del resultado antes de impuestos.

10.- PAU UZ Junio 2012 A partir de los siguientes datos de la empresa ZAVISA:

CONCEPTO	IMPORTE
PN (Patrimonio Neto)	1.907.300 €
PC (Pasivo Corriente)	923.600 €
AT (Activo Total)	4.035.400 €
Cuentas del activo de la empresa:	
Bancos c/c a la vista	255.000 €
Caja, euros.....	11.000 €
Deudores	122.600 €
Clientes, efectos comerciales a cobrar.....	6.700 €
Mobiliario	8.500 €
Construcciones.....	970.000 €
Terrenos y bienes naturales.....	1.015.000 €
Elementos de transporte	500.000 €
Equipos para el proceso de información.....	31.700 €
Materias primas	325.000 €
Productos terminados	89.900 €
Maquinaria	700.000 €
Ventas netas y otros ingresos	1.607.500 €
Gastos de personal	494.000 €
Compras netas.....	668.000 €
Dotación para amortizaciones	45.000 €
Variación existencias (Exist. finales – Exist. Iniciales)	75.000 €
BDII (Resultado del ejercicio o Beneficio Después de Intereses e Impuestos)	189.000 €

- Ordene las cuentas del activo por masas patrimoniales detallando subdivisiones
- Calcule el fondo de maniobra de la empresa ZAVISA e interprete el resultado
- Enumere dos de las posibles cuentas que podrían formar parte del Patrimonio Neto
- Calcule el Resultado de explotación o Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII)
- Calcule la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera de la eª e interprete resultados.

11.- PAU UZ Junio 2014 La empresa CINCA, S.A. presenta los siguientes saldos (cifras en euros) para confeccionar su Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias: (4 puntos)

PARTIDAS DEL BALANCE	
Mercaderías	20.000
Maquinaria	5.600
Construcciones	22.000
Clientes	2.970
Bancos c/c a la vista	6.700
Amortización Acumulada Inmovilizado Material	1.680
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	5.630
Capital social	20.000
Reservas	3.200
Proveedores	20.400
Resultado del ejercicio (BDII)	¿?

PARTIDAS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
Compras	13.200
Dotación para amortizaciones	560
Variación de existencias (Ex. finales – Ex. iniciales)	3.000
Gastos externos y de explotación	5.200
Ventas netas y otros ingresos	32.400
Gastos de personal	6.240
Impuesto sobre el beneficio	2.800
Intereses pagados por los fondos ajenos	1.040

- Calcule el Beneficio Después de Intereses e Impuestos (BDII) a partir de los datos facilitados.
- Elabore el balance de esta empresa, cuantificando sus masas patrimoniales y detallando, cuando sea posible, subdivisiones dentro de las masas.
- Calcule el Fondo de Maniobra de la empresa e interprete el resultado.
- Calcule el ratio de liquidez y el ratio de tesorería e interprete los resultados obtenidos.

CÓMO REDACTAR un INFORME de VALORACION de la INFORMACION CONTABLE de una Eº

Debemos incluir siempre dos partes: DIAGNOSTICO y MEDIDAS CORRECTORAS

1.- DIAGNOSTICO

Se trata de interpretar las cifras contables. Un esquema correcto sería:

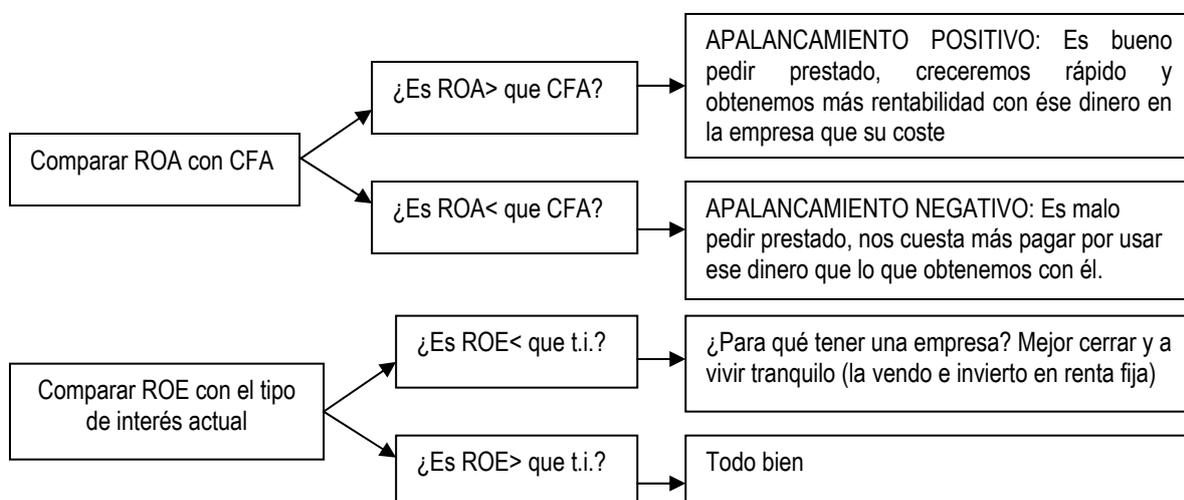
1º Una valoración en una sola frase o enunciado que RESUMA la situación general. Aquí deberíamos incluir una referencia a las **tres variables clave** de cualquier inversión económica (y una empresa también lo es, la comparación última será siempre con lo que obtendríamos por no hacer nada, es decir, dejar lo invertido en el banco a plazo fijo): LIQUIDEZ, SOLVENCIA y RENTABILIDAD

- Ejemplo: “La eª está en CONCURSO de ACREEDORES, tiene un serio problema de LIQUIDEZ. En cuanto a su RENTABILIDAD, es positiva, lo que unido a su alta capitalización garantiza su SOLVENCIA”
- Ejemplo: “La RENTABILIDAD de la eª es muy baja, incluso inferior al coste de su deuda. Su endeudamiento es alto. Puesto que su LIQUIDEZ es actualmente elevada, debería emplearla en mejorar sus resultados si quiere evitar poner en peligro su SOLVENCIA a largo plazo”
- Ejemplo: “Su LIQUIDEZ es adecuada, con un fondo de maniobra adecuado. Además su endeudamiento está compensado y los ratios de RENTABILIDAD son muy elevados. Su SOLVENCIA esta garantizada”
- Ejemplo: “El único valor fuera de rango es la LIQUIDEZ de la empresa, que es incluso excesiva. Podría pensarse en destinarse a reducir deuda (aunque no es primordial, su apalancamiento es positivo) o ,mejor, a acometer planes de expansión”

Sólo podremos redactar esta frase después de elaborar un cuadro donde apuntemos el detalle de cada ratio y la valoración que nos merece cada uno.

2º Detalle del aspecto que analiza cada grupo de ratios: liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

- **Liquidez:** Empezamos por el FM, indicando si esta en CONCURSO de ACREEDORES (la peor situación posible que pueden reflejar estos índices) Si todos están mal, indicamos los valores y el CONCURSO de ACREEDORES. Si hay algunos dentro de rango y otros no, como hay tres ratios, deberíamos indicarlos con un enunciado del tipo
 “Los valores son positivos, pero, ...” si hay mayoría dentro de rango.
 “Hay problemas de liquidez, aunque, ...” si hay mayoría fuera de rango (ojo si $FM < 0$ el problema tiene nombre propio: Concurso de Acreedores)
- **Endeudamiento:** No es posible emitir un juicio viendo sólo el “Endeudamiento TOTAL”, salvo que sea exageradamente alto. Deberíamos esperar a ver cómo es el APALANCAMIENTO antes de hacer un juicio, porque si es POSITIVO no tiene porque ser peligroso estar muy endeudado, le estamos sacando utilidad a la financiación ajena. Sin embargo, si es NEGATIVO, es muy peligroso estar endeudado, perdemos dinero pidiendo prestado.
- **Rentabilidad:** Deben estudiarse **dos** cosas, el APALANCAMIENTO y si se gana más que sin hacer nada (El interés que obtendríamos por dejar el dinero en el banco sin riesgos). El proceso sería algo así



2.- POSIBLES MEDIDAS CORRECTORAS de desequilibrios patrimoniales		
RATIO	PROBLEMA	MEDIDAS
Tes. INMEDIATA	FALTA (<0,1)	Descuento de efectos (letras) (si las hay) Cobrar al contado, seguramente con descuento. Vender acciones y otras inversiones prescindibles
	SOBRA (> 0,3)	Amortizar deudas (las de mayor coste financiero) Invertir en la propia empresa (ampliaciones, etc.) Invertir en acciones, títulos del Tesoro y el Estado, ...
TESORERIA	FALTA (<1)	Vender más: promociones, descuento .. (al contado si poco disponible)
	SOBRA (>1)	Con poco disponible: descuento de efectos Con disponible sobrante, ídem: amortizar deudas, invertir...
LIQUIDEZ	FALTA (<1) FM negativo (suspensión de pagos técnica)	Además de las medidas anteriores, reducir PC (pasando a P. No C., por ejemplo): Renegociar préstamos bancarios de corto a largo plazo (si los hay) Demorar el pago de la deuda con Hacienda (intereses blandos) Pedir un préstamo a largo plazo Renegociar y/o aplazar deuda con proveedores (difícil y muy negativo para el negocio)
	SOBRA (>2)	Si sobra D, R, ... las anteriores Si hay demasiado almacén: aumentar rotación, vender rápido, comprar/fabricar menos por ahora (aplicar métodos fabric. como "JIT")
ENDEUDAMIENTO	EXCESIVO (>0'5) y Apalancamiento negativo	Si disponemos de liquidez, amortizar deudas. Aportación de dinero por los dueños/as o socios/as (ampliación de capital...) para pagarlas. Si hubiere inmovilizado prescindible, venderlo. (terrenos,...) y aplicar la liquidez a amortizar deudas. Si $E = \infty$ (sit. Financiera 4, RRPP=0) o <0 (situación 5 o de quiebra), se requiere urgentemente inyectar capital por los socios para sanear la empresa.
RENTABILIDAD	No hay mínimo	Rentabilidad en general mejora si aumenta el BAII (aumentando ingresos y/o reduciendo gastos). La rentabilidad económica mejora si reducimos el período de maduración y/o el ciclo largo (si por ejemplo producimos lo mismo con < inversión) La rentabilidad financiera mejora si abaratamos los costes financieros (negociar con el Banco si tenemos fuerza de presión). El coste de los fondos ajenos debe ser inferior a la rentabilidad económica, de lo contrario no interesa pagar más para financiar un activo que el beneficio que éste genera (APALANCAMIENTO +) La rentabilidad financiera o de los capitales propios ha de ser superior a la de las letras del tesoro, rentabilidad segura y líquida que recibirían los socios capitalistas fuera de la e ^a . En caso contrario, se deben estudiar las inversiones.

Nota: las correcciones no deben adoptarse por separado, sino tras una lectura conjunta de todos los ratios. Una e^a con exceso de liquidez (Ratio Liquidez >2) + falta disponibilidad (Ratio Tesorería Inmediata.< 0'1), no sería bueno reducir activo corriente comprando obligaciones y bonos a largo plazo (inmovilizado financiero que podría reportar mayor interés), porque se agravaría el déficit de tesorería.

HOJA TRABAJO EJERCICIOS CONTABLES

Ejercicio nº

Balance de situación patrimonial de la e^a _____ a fecha _____

Activo No Corriente		Patrimonio Neto	
Activo Corriente		Pasivo No Corriente	
Existencias			
Realizable		Pasivo Corriente	
Disponible			
TOTAL ACTIVO		TOTAL PN+PASIVO	

Ratios

VALORES DESEABLES

LIQUIDEZ	Tesorería Inmediata - "Disponibilidad"		[0,1 - 0,3]
	Tesorería - "Acidez"		[0,8 - 1,2]
	Liquidez - "Distancia a la suspensión de pagos"		[1 - 2]
	FM - "Fondo de Maniobra"		[Positivo, si <0: SUSP. PAGOS]
SOLVENCIA	Garantía		>2
	Endeudamiento Total		1, pero cotejar con resto y Apalanc.
RENTAB.	ROA - Rentabilidad Económica		Comparar con CFA: Apalanc.+ si >CFA
	ROE - Rentabilidad Financiera		Comparar con t.i. plazo fijo
	CFA - Coste de la Financiación Ajena		Comparar con ROA: Apalanc.- si > ROA

Diagnóstico

Acciones de Mejora Sugeridas



TEMA 6: La Función Productiva

PRESENTACIÓN

La actividad productiva de la e^a consiste en transformar materias primas en productos terminados, incrementando su utilidad para el consumidor. El proceso de producción incluye una parte de actividades logísticas: el aprovisionamiento de las materias primas necesarias para la producción.

Son áreas tecnológicas en las que la economía de la e^a aporta criterios de gestión y racionalización de gasto para **mejorar la rentabilidad** económica y financiera. La reducción de costes de almacenaje, de producción y el incremento de la **productividad** son objetivos fundamentales para la e^a.

Las modernas técnicas de gestión de *stocks*, aplicadas en grandes empresas, tienden a sustituir los tradicionales *stocks* por un **suministro continuo** de elementos que llegan, del proveedor, justo en el momento en que la cadena de montaje los precisa (Just In Time).

CONTENIDOS

- 6.1.- El proceso productivo. Eficiencia y productividad
- 6.2.- Importancia de la Innovación tecnológica: I + D + i
- 6.3.- Costes: Clasificación y cálculo de los costes en la empresa.
- 6.4.- Cálculo e interpretación del umbral de rentabilidad de la empresa.
- 6.5.- Aprovisionamiento y costes de inventario.
- 6.6.- Gestión de inventarios. Concepto y tipos: modelo ABC y el sistema “Just in Time (JIT)”
- 6.7.- Valoración de las externalidades de la producción. Producción y medio ambiente y sus consecuencias para la sociedad.

CONCEPTOS P.A.U.

- 37. Área de producción
- 38. Eficiencia
- 39. Productividad de un factor
- 40. Productividad global
- 41. Costes fijos
- 42. Costes variables
- 43. Costes directos
- 44. Costes indirectos
- 45. Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad
- 46. Área de aprovisionamiento
- 47. Costes de inventario
- 48. Just in Time

6.1.- EL PROCESO PRODUCTIVO. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

PROCESO PRODUCTIVO: *Aquel en el que se transforman las materias primas en productos terminados, mediante la aplicación de una determinada tecnología. (Definición criterios corrección PAU).* Los productos terminados (**outputs**) pueden ser bienes o servicios, y los factores productivos (**inputs**) que se emplean en la producción son: materias primas, máquinas, energía, mano de obra, ...

Los procesos productivos o procedimientos industriales que las empresas utilizan son muy variados. Su clasificación puede hacerse atendiendo a diversos criterios.

Por la relación entre los factores trabajo y capital, se puede hablar de Procesos Manuales o Automáticos según si interviene más o menos el factor trabajo respecto al factor capital. Un ejemplo de manual podría ser la recolección de la fruta o la elaboración artesanal de productos. Un ejemplo de automático en gran medida podría ser la producción eléctrica, componentes electrónicos...

Por el grado de tipificación del producto

- **Producción por pedido:** Cada unidad de producto responde a unas características específicas. Ejemplo: Fabricación de muebles de encargo.
- **Producción en serie:** Todas unidades producidas tienen características similares. Ejemplo: Fabricación de lavadoras.

Por la dimensión temporal del proceso:

- **Producción continua:** El proceso de producción no se interrumpe. Ejemplo: Siderurgia.
- **Producción intermitente:** Cuando el proceso sufre interrupciones.

Actualmente se tiende a flexibilizar los procesos productivos, adaptando su producción a las particularidades de los clientes, reduciendo la producción en grandes series homogéneas, por una más diversificada. Las empresas de automóviles han transformado su proceso de producción de tal manera que cada vehículo de la cadena de montaje es diferente en el color, la tapicería, los accesorios, etc.

La función productiva en la empresa comprende desde almacenamiento de las materias primas, la transformación en productos terminados y su almacenamiento posterior hasta que se realice la venta.

Este proceso constituye una parte muy importante del **ciclo de actividad** de la e^a. Cuanto menor sea su duración, menos recursos será necesario invertir y mayor será la rentabilidad. En el siguiente ejemplo puede verse como un descenso en los inventarios mejora la rentabilidad de la empresa

Supongamos una empresa que tiene unos *stocks* de materias primas de 200.000 € y que gracias a una mejora en la gestión consigue reducir a 150.000 €. Los BAI son de 90.000 € y el activo total de 500.000 €. **Analizar la mejora en la rentabilidad obtenida al reducir el stock.**

$$Re = \text{BAI} / \text{Activo Total}$$

$$Re_1 = 90.000 / 500.000 = 18\%$$

$$Re_2 = 90.000 / 450.000 = 20\%$$

En la empresa se emplean con asiduidad los términos **EFICACIA** y **EFICIENCIA**, pero sus significados son bien distintos:

- **Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos que se habían propuesto. Contraste entre objetivos fijados y los resultados obtenidos. (Respuestas PAU)
- **Eficiencia:** Capacidad de lograr los objetivos propuestos empleando el mínimo de recursos, medidos en cantidad de factores productivos o bien en coste (Respuesta PAU junio 2007)

Al hablar de **EFICIENCIA** se distingue entre eficiencia técnica vs. eficiencia económica según en qué unidades hagamos las mediciones (físicas o monetarias). Normalmente, el criterio para seleccionar

un proceso productivo es el de eficiencia económica.

Se dice que un proceso productivo es **técnicamente eficiente** con respecto a otros, cuando para obtener la misma cantidad de producto (*output*) utiliza menos cantidad de factores productivos (*inputs*). Es decir, se obtiene el máximo output a partir del mínimo input. Se miden en unidades físicas.

Será **económicamente eficiente** con respecto a otros, cuando para obtener la misma cantidad de producto, lo realice con un menor coste (medido en unidades monetarias). La diferencia respecto a la eficiencia técnica es la unidad de medida empleada, que ahora es monetaria.

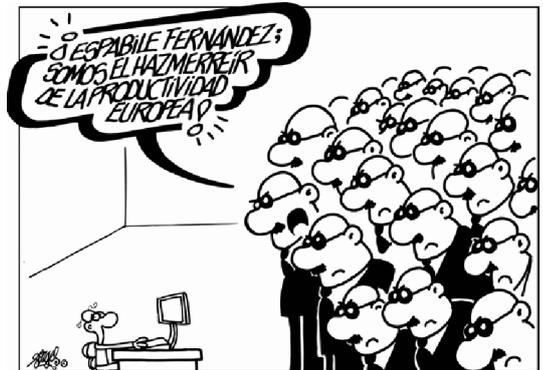
Los **objetivos** a cumplir por la dirección de producción serán:

- Minimizar la **duración** del proceso productivo.
- Minimizar los **costes** de producción.
- Maximizar la **productividad**.

alcanzando los niveles de calidad exigidos.

PRODUCTIVIDAD: Es una relación o cociente entre producción obtenida en un periodo de tiempo (*output*) y factores productivos utilizados (*inputs*). Puede medirse para un solo factor o globalmente, para todos los empleados. En el caso de un solo factor, suele medirse la del factor trabajo:

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Producción (u.f.)}}{\text{N.º trabajador@s}}$$



Cuando se produce un aumento de la productividad del trabajo en una empresa significa que la producción (u.f.) por trabajador ha aumentado. Este concepto viene expresado en unidades físicas cuando la producción se refiere a un sólo producto.

Productividad global: Cuando en una eª son varios los productos que se fabrican o se quiere medir globalmente el uso de todos los factores empleados en la producción, el cálculo de la productividad global no puede realizarse en unidades físicas. Es necesario valorar la producción en unidades monetarias y dividirlo entre el coste de los factores que han intervenido en la producción.

$$\text{Productividad global} = \frac{\text{Valor de la producción (u.m.)}}{\text{Coste de los factores aplicados (um)}}$$

Tasa de productividad: Medición de la evolución de la productividad a lo largo del tiempo. Siendo P_t la productividad en el instante de tiempo t y P_{t-1} la del instante de tiempo anterior.

$$\text{Tasa de incremento de la productividad} = \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} \times 100$$

EJEMPLO: Supongamos que en una eª la producción diaria por trabajador/a es de 50 u.f., y tras la introducción de nuevas máquinas la producción pasa a ser de 72 u.f. diarias durante el primer año, a 80 u.f. el segundo año y a 85 u.f. el tercero. Analiza la evolución de la productividad.

Año	Productividad	Tasa anual de incremento de productividad
0	50	-
1	72	44%
2	80	11%
3	85	6,3%

6.2.- IMPORTANCIA de la INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: I + D + i

La I+D+i hace referencia a la INVESTIGACION (I), DESARROLLO (D) e INNOVACIÓN (i) que hoy día cualquier e^a, sin importar tamaño ni sector, debe aplicar para sobrevivir en un entorno muy competitivo.

La distinción se refiere al grado de abstracción o relación con la ciencia básica. Así la INVESTIGACIÓN (I) requiere grandes recursos y no garantiza elevados porcentajes de éxito. Es labor de Universidades y muy grandes e^{as}. Es la investigación básica, como fue en el sector de la fotografía la invención del CCD, sensor de luz que permitió convertir imágenes en números (premio nobel física 2009, desarrollo original 1969).

A partir de la investigación básica se pueden realizar DESARROLLOS (D) concretos con variaciones significativas entre unos y otros: SONY lanzó su desarrollo concreto en la cámara de video MAVICA, Kodak y Apple iniciaron la fotografía digital, ... hasta la oferta actual de multitud de dispositivos de cada fabricante en foto, video, informática,

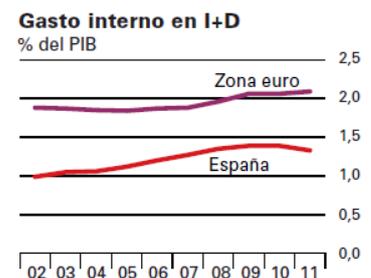
La INNOVACIÓN (i) es un reciente añadido a la formula I+D, y se refiere a diseños novedosos en cualquier artículo/proceso. No son invención ni desarrollo de producto pero tienen personalidad propia, como una novedad estética, de funciones,... están más al alcance de cualquier e^a. En fotografía, si una e^a incorpora una cámara con colores distintos, sumergible, que dispara al sonreír,... hace innovación.

Las fronteras entre los tres términos no están bien definidas, la suma de muchas pequeñas innovaciones puede llevarnos a un producto totalmente distinto. A veces las invenciones no son "saltos adelante" que rompen con todo lo anterior sino la suma de muchas pequeñas mejoras. Hay consenso en que la I+D+i es clave, la UE marcó el objetivo de llegar al 3% del PIB. A una e^a le permite aumentar el Valor Creado de sus productos/servicios, haciéndolos mejores (aumentará el Beneficio Percibido por el cliente al usarlo, ver tema 1.3) o disminuyendo su coste (I+D+i aplicada a mejoras de fabricación). Su importancia es evidente al pensar en la competencia internacional: es imposible competir en costes con los productos chinos, la "gran fabrica del mundo", pero siempre es posible innovar y tener productos diferenciados.

La inversión en I+D+i en España fue en 2011 el **1,3% del PIB**, tradicionalmente baja frente a los campeones de esfuerzo en I+D: Japón y Suecia (3,6% del PIB), Dinamarca (3%), USA (2,7%) y Alemania (2,8%). La media OCDE es de 2,33% y de la UE-27 el 2% (datos de 2009). Los resultados en patentes son aún peores: España registra 29 patentes por millón de habitantes frente a una media UE-27 de 105. Existe consenso político en que sin ella no es posible el crecimiento económico sostenido, pero aunque desde 2005 se viene impulsando, los recortes públicos de gasto llevan 4 años rebajando su cuantía. El esfuerzo se reparte a partes iguales entre el sector público y e^{as}. En el período 2005-07 el 23,5% de las e^{as} con plantillas de 10 ó + dijeron ser innovadoras en productos o procesos, aunque su gasto fue menos de la mitad que sus homólogas UE.

En Aragón, (ver tema 2), el esfuerzo en I+D+i está algo por encima de la media española. Hay ejemplos de innovación relevantes en nuestro pasado reciente: la fregona fue un invento de un emprendedor aragonés (Emilio Bellvis y/o Manuel Jalón, hay discrepancias...), la cocina de inducción la desarrolló BSH Balay en Zaragoza, Imaginarium es ya una multinacional que ha hecho de la innovación en juguetes su principal estrategia, Barrabés innovó en distribución de material de montaña aprovechando Internet y pasó de ser un pequeño comercio en Benasque a vender en todo el mundo.

Para aprender más de I+D visita la Oficina Española de Patentes y Marcas: www.oepm.es y lee el siguiente artículo:

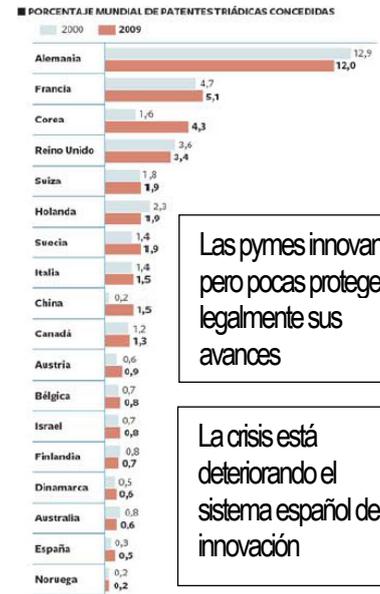


El País Negocios 21/9/2012 (Resumen) **MENOS PATENTES, MÁS POBRES**



La innovación atraviesa momentos preocupantes. El gasto español en I+D decrece, según el reciente informe de la Fundación para la Innovación Tecnológica (Cotec). La crisis incide claramente en el deterioro del sistema nacional de innovación, una situación que no cambiará en los próximos años. Y se insiste en la urgencia de impulsar la innovación e I+D, ahora más que nunca, como pilares de un nuevo modelo productivo, como hacen los países de nuestro entorno (Alemania aumentará este año un 5% sus recursos dedicados a I+D).

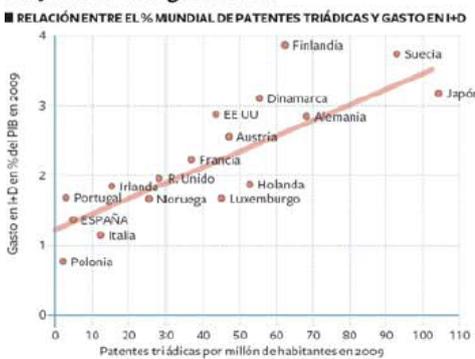
“Vamos retrocediendo. Se dice que somos poco competitivos, que investigamos poco, a lo que habría que agregar que patentamos poco”, comenta Alejandro Klecker, director general de Clarke & Modet, primera multinacional española de patentes y marcas. “Ser más competitivos no es producir a costes cada vez más bajos (lo hace cualquier emergente); es ser innovadores en áreas y sectores en los que somos fuertes. Así, los resultados repercutirán en la balanza tecnológica y en la creación de e^{as} y empleo. Una patente es un activo, parte del valor de una e^a. Son títulos de propiedad que sirven para obtener un crédito. ¿Hasta qué punto se tiene en cuenta esto en los partidos políticos?”. El profesor del IE Rafael Pampillón lo deja claro en su blog. Para la OCDE, la definición de balanza tecnológica va más allá de la contabilización de ingresos y pagos por royalties. Recoge todas las transacciones relacionadas con transferencias internacionales de tecnología, incluyen el dinero pagado o recibido por: a) Adquisición y uso de patentes, licencias, marcas registradas, diseño, know-how y servicios técnicos relacionados (incluida asistencia técnica). b) Por la I+D industrial llevada a cabo por las e^{as} de un país en el exterior. El saldo de la balanza tecnológica señala la capacidad de un país de exportar tecnología y utilizar la propia. Cuanto más son los ingresos de la balanza tecnológica, mayores son los esfuerzos nacionales en I+D. La realidad no admite dudas, cuanto más avanzado sea un país, más patentes tiene. La gran mayoría de solicitantes de patentes procede de un pequeño grupo de Estados, generalmente más industrializados o en vías de rápido crecimiento. Existe una significativa correlación entre volumen de solicitudes de patentes, PIB y gasto en I+D.



Las pymes innovan, pero pocas protegen legalmente sus avances

La crisis está deteriorando el sistema español de innovación

España en el furgón de cola



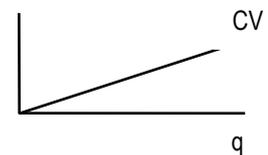
Un ejemplo: los mayores ingresos estadounidenses por comercio exterior no vienen de la exportación, sino de los royalties que cobran sus e^{as} (Johnson & Johnson, IBM, McDonald's...), que proceden en buena medida de sus filiales que trabajan en el exterior. En 2010, EE UU ingresó 89.056 millones \$ por ventas de tecnología y pagó por 55.807 millones, lo que le dio un saldo de 33.249 millones. España ingresó 10.133 millones de \$, pagó 10.225 millones y tuvo un saldo de -92 m. La innovación generada en un país suele medirse por la cantidad de conocimiento nuevo creado (que incluiría solicitudes de patentes y modelos de utilidad, y también publicaciones científico-técnicas) y por su impacto: incremento de productividad laboral, creación de e^{as}, gasto en software, exportaciones e importaciones de productos tecnológicos, crecimiento económico a largo plazo, Ahora bien, los sectores que más invierten en innovación no son los que más aportan al PIB, por el escaso número de e^{as} que los componen (algo más del 7% del total). Es necesario potenciar los sectores más intensivos en I+D, que hoy representan una parte minoritaria de la riqueza nacional. En España, los sectores que más invierten son: energía y medio ambiente, biotecnología (salud, agroindustria, alimentación o acuicultura) y las TIC's. La solicitud de patentes triádicas (las solicitadas en EE UU, Europa y Japón, apartado en el que España ocupa una posición ínfima) es particularmente relevante para las e^{as} que tengan la capacidad o deseo de dirigirse a dichos mercados. “Aprox. el 50% del esfuerzo innovador español viene del sector público, que presenta más de la mitad de las patentes”, reflexiona Ignacio Gómez-Acebo, director de desarrollo de la innovación de Clarke & Modet. “En Europa, la preponderancia del sector público no es tan marcada, aunque no es homogénea, países como Alemania o UK presentan altas tasas de inversión privada, muchos otros se encuentran en una situación similar a la española. La región del mundo con la que presentamos mayor distancia es EE UU, donde más del 75% de las patentes son presentadas por el sector privado”. Las pymes españolas son más innovadoras de lo que se cree, pero pocas la protegen activamente. Las razones son los largos plazos y los altos costes necesarios para patentar. “La pyme española tiende a innovar de manera espontánea y discontinua, como respuesta a una necesidad que no puede cubrir de otra manera”, explica Gómez-Acebo. “En algunas ocasiones no ha investigado previamente de manera exhaustiva las patentes ya existentes en el área, o no realiza el verdadero potencial de lo que ha generado hasta tiempo después de estar ya explotándolo. Esto dificulta poder dar una protección adecuada”.

aportan al PIB, por el escaso número de e^{as} que los componen (algo más del 7% del total). Es necesario potenciar los sectores más intensivos en I+D, que hoy representan una parte minoritaria de la riqueza nacional. En España, los sectores que más invierten son: energía y medio ambiente, biotecnología (salud, agroindustria, alimentación o acuicultura) y las TIC's. La solicitud de patentes triádicas (las solicitadas en EE UU, Europa y Japón, apartado en el que España ocupa una posición ínfima) es particularmente relevante para las e^{as} que tengan la capacidad o deseo de dirigirse a dichos mercados. “Aprox. el 50% del esfuerzo innovador español viene del sector público, que presenta más de la mitad de las patentes”, reflexiona Ignacio Gómez-Acebo, director de desarrollo de la innovación de Clarke & Modet. “En Europa, la preponderancia del sector público no es tan marcada, aunque no es homogénea, países como Alemania o UK presentan altas tasas de inversión privada, muchos otros se encuentran en una situación similar a la española. La región del mundo con la que presentamos mayor distancia es EE UU, donde más del 75% de las patentes son presentadas por el sector privado”. Las pymes españolas son más innovadoras de lo que se cree, pero pocas la protegen activamente. Las razones son los largos plazos y los altos costes necesarios para patentar. “La pyme española tiende a innovar de manera espontánea y discontinua, como respuesta a una necesidad que no puede cubrir de otra manera”, explica Gómez-Acebo. “En algunas ocasiones no ha investigado previamente de manera exhaustiva las patentes ya existentes en el área, o no realiza el verdadero potencial de lo que ha generado hasta tiempo después de estar ya explotándolo. Esto dificulta poder dar una protección adecuada”.

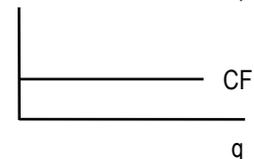
6.3.- COSTES: CLASIFICACIÓN y CÁLCULO DE LOS COSTES EN LA Eª

El coste de un producto viene dado por el valor monetario de los *inputs* que lleva incorporados. Una forma tradicional de analizar los costes de un producto es el distinguir entre **costes variables y costes fijos**.

Los Costes VARIABLES de un producto serían los de aquellos *inputs* que varían al variar el volumen de unidades producidas. A mayor producción mayor consumo. Ejemplo: materias primas, mano de obra directa, envases, embalajes, energía, combustibles y otros.



Los Costes FIJOS serían aquellos que permanecen constantes o son independientes de volumen de producción en un periodo de tiempo determinado. Ejemplo: Seguros, alquileres, impuestos de actividad, sueldos del personal directivo, gastos de investigación, publicidad y otros.



En la práctica, en empresas que fabrican más de un producto (**producción múltiple**) la anterior clasificación de costes presenta muchas dificultades a la hora de imputar los costes a los productos. Se emplean métodos de cálculo de costes que distinguen entre **costes directos y costes indirectos** en función de la facilidad de imputar los costes a los productos.

Los **costes DIRECTOS** serían aquellos que pueden imputarse de forma directa y proporcional a un producto. Así, la materia prima, la mano de obra directa, los envases, los embalajes puede imputarse con facilidad a cada producto, pero ya es más difícil imputar a cada producto los gastos de electricidad, agua, personal de oficina, etc

Los **costes INDIRECTOS** son costes comunes a varios productos o a varias secciones, resultando difícil asignar una parte de los mismos a cada producto. Como los de administración, ventas, En este caso será necesario imputar dichos *inputs* a las **secciones** donde se utilizan y posteriormente **imputarlos** entre los **productos** fabricados según criterios de reparto más o menos subjetivos.

DECISIONES DE PRODUCIR O COMPRAR

Las empresas deben escoger entre las alternativas de **producir** determinados componentes (envases, componentes del automóvil, ...) incorporables a su proceso productivo **o comprarlos** ya fabricados a otras empresas.

La solución pasa por comparar el **coste de compra** de los componentes con el **coste total de fabricación** por la propia empresa.

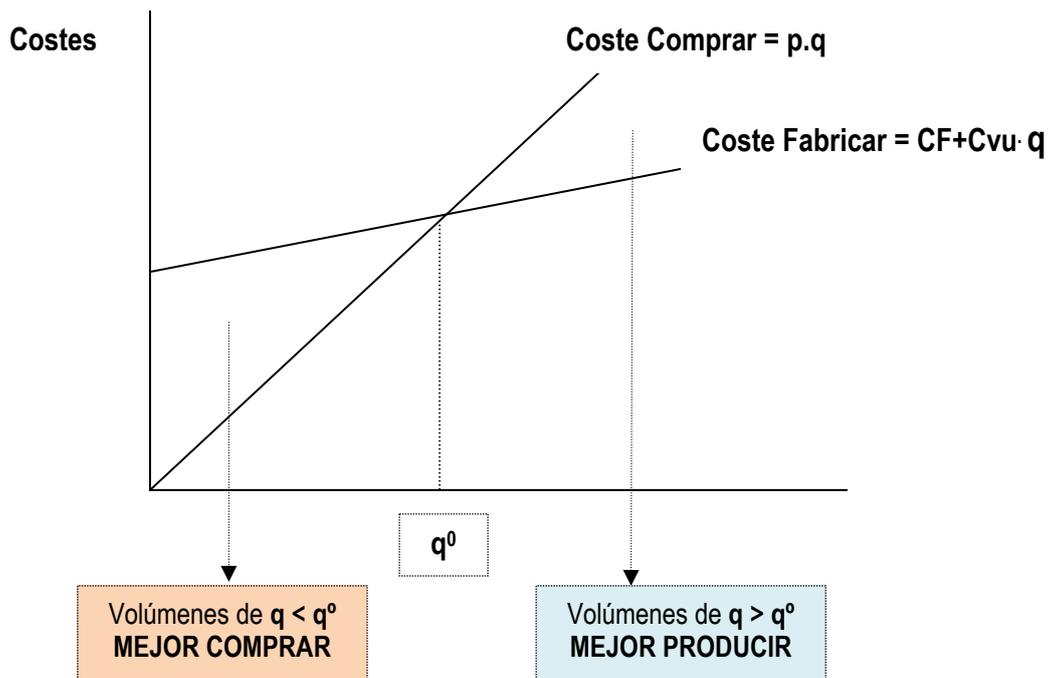
Si llamamos:

P	=	Precio unitario de compra
q	=	Cantidad de unidades fabricadas o compradas
CF	=	Costes fijos
CV	=	Costes variables totales
Cvu	=	Costes variables unitarios

y suponemos que $Cvu < P$

El coste de compra será la recta **Cte. Compra = $p \cdot q$**

Los costes totales de fabricación serán los **costes fijos** más **costes variables** de producción, que se representarán mediante la recta **Cte. Fabricar = $CF + Cvu \cdot q$**



El punto q^0 representa el **volumen de producción** en el que a la empresa le es **INDIFERENTE FABRICAR o COMPRAR** los componentes a otra empresa.

En ese punto se cumple que $p \cdot q^0 = CF + C_{vu} \cdot q^0$, de donde se deduce el valor de q^0 .

$$q^0 = \frac{CF}{P - C_{vu}}$$

6.4.- CÁLCULO E INTERPRETACIÓN DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD

Una de las mayores incertidumbres que afectan a las decisiones empresariales es la dificultad de previsión de las ventas. Cuando las ventas se modifican, la empresa puede pasar de pérdidas a beneficios y viceversa, en general se altera el beneficio generado por los activos de la empresa. Incluso antes de empezar un proyecto empresarial, **es importante conocer el volumen de ventas necesario para que los activos de la sociedad comiencen a generar beneficios.**

Se dice que la empresa se halla o ha alcanzado su **punto muerto** cuando el valor de las ventas realizadas hasta ese momento ha cubierto ya los costes variables correspondientes al volumen de producción vendida y todos los costes fijos del ejercicio económico. Es el volumen de ventas, **en unidades físicas**, que permiten cubrir exactamente la totalidad de los gastos. Dicho de otra manera, **el volumen de ventas necesarias para que el resultado de la empresa sea cero.**

Obtención del punto muerto o umbral de rentabilidad. Se expresa generalmente **en unidades físicas**. Considerando una empresa de producción simple o que produce un sólo producto, podemos obtener una fórmula matemática que permita su cálculo:

Si llamamos:

I	=	Ingresos.
P	=	Precio.
q	=	Cantidad.
CF	=	Costes fijos.
CV	=	Costes variables totales
Cvu	=	Costes variables unitarios.
CT	=	Costes totales.
PM ó q^0	=	Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad (unidades físicas de producto)

Partiendo de la definición de punto muerto o umbral de rentabilidad, tenemos:

Volumen de producción q^0 tal que $B^0 = 0 \Rightarrow I - CT = 0 \Rightarrow I = CT$ ⁽¹⁾ de donde:

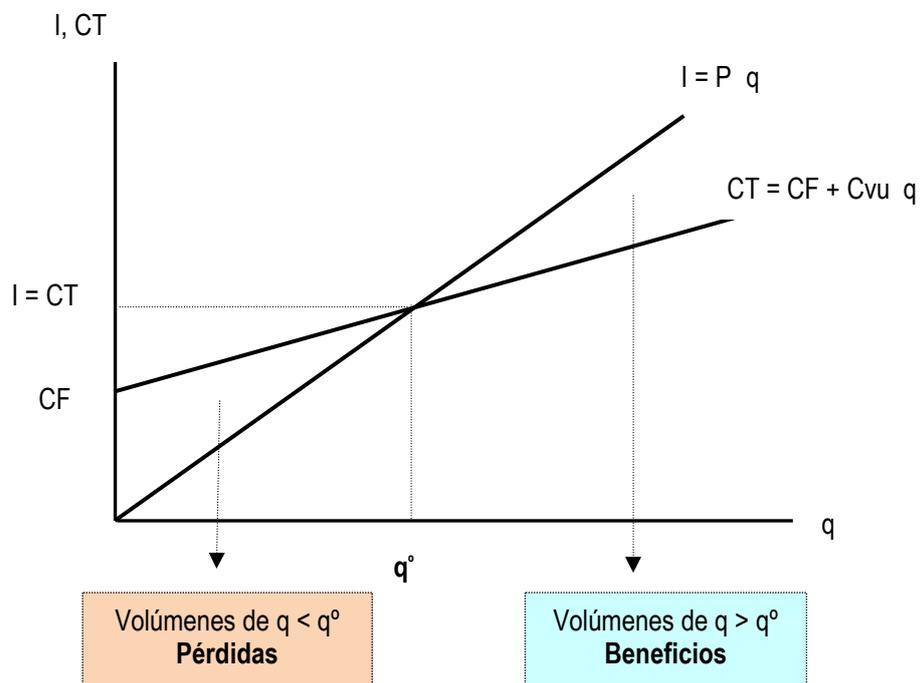
$$I = P \cdot q \quad \text{y también} \quad CT = CF + CV \quad \text{y} \quad CV = Cvu \cdot q, \quad \text{luego} \quad CT = CF + Cvu \cdot q$$

Sustituyendo en la fórmula ⁽¹⁾: $P \cdot q = CF + Cvu \cdot q$ Despejando q tenemos que $P \cdot q - Cvu \cdot q = CF$

$$q \cdot (P - Cvu) = CF \quad \text{y nos queda}$$

$$\text{Punto Muerto (u.f.) } q^0 = \frac{CF}{P - Cvu}$$

Gráficamente:



El punto q^0 representa el **volumen de producción** en el que a la **empresa iguala INGRESOS y COSTES**. Si fabrica/vende una unidad más empezará a tener beneficios. Si no llega, tendría pérdidas.

6.5.- APROVISIONAMIENTO Y COSTES DE INVENTARIO

La **función de aprovisionamiento** es parte de una más amplia denominada **logística**. Comprende las actividades previas al proceso productivo: seleccionar, adquirir y almacenar las materias primas necesarias en el proceso productivo. El concepto de logística es más amplio ya que incluiría también todas las operaciones posteriores a la fabricación para hacer llegar el pdto. al consumidor que incluiremos en el siguiente tema como “distribución” dentro del Plan de Marketing.

Al volumen de mercancías que existe en el almacén en un momento determinado se denomina **stock** o **inventario**. La función del inventario es, principalmente, adecuar ritmos que pueden ser muy distintos entre sí entre las áreas de aprovisionamiento, producción y ventas. Por ejemplo una empresa que fabrique turrón idealmente debería trabajar sin pausa todo el año pero su ritmo de venta es muy distinto, claramente estacional, en un mes o dos debe vender todo. Para acompasar estos ritmos un almacén podría ser la solución. Lo mismo ocurriría para adecuar el ritmo de abastecimiento de materias primas y producción si, por ejemplo, las almendras se recogen en un mes concreto y necesitamos disponer de ellas todo el año: un almacén de materias primas adecuará ambos ritmos.

Pueden existir distintos tipo de stocks, inventarios o existencias:

- *stock* de productos terminados.
- *stock* de productos semiterminados.
- *stock* de materias primas.

La **gestión del inventario** o **stock** supone disponer de áreas de almacenamiento apropiadas, soportar riesgos de deterioros físicos, mermas, vigilancia, ... es decir, incurrir en costes importantes. Dentro de los costes de inventario podemos distinguir varios tipos:

- I. **Costes de almacenamiento:** como el alquiler o amortización del almacén, sus seguros, mermas y roturas, los costes del personal empleados en el almacén, costes financieros, ...
- II. **Costes de emisión de pedido o de renovación del stock:** incluyen los costes administrativos y comerciales que ocasiona la gestión de los pedidos y los costes de transporte y distribución de la mercancía.
- III. **Costes de ruptura de stock:** los provocados por la interrupción del proceso productivo o por la falta de suministro a los clientes.

La importancia de cada uno de ellos en cada sector determinará la política a seguir por la e^a.

A nivel institucional las administraciones no sólo se vienen preocupando de mejorar las infraestructuras del transporte, en los últimos años se ha considerado un sector estratégico y se ha impulsado con capital público las llamadas “plataformas logísticas” como PLAZA, PLATEA y PLHUS en Zaragoza, Teruel y Huesca respectivamente, tratando de impulsar el transporte “multimodal”.

6.6.- GESTIÓN DE INVENTARIOS. CONCEPTO Y TIPOS: MODELO ABC Y EL SISTEMA “JUST IN TIME (JIT)”

Actualmente las empresas tratan de **reducir sus niveles de stock**, sin poner en riesgo la continuidad del proceso productivo y el cumplimiento de los acuerdos con los clientes.

Este proceso llega a ser especialmente significativo en sectores maduros como el del automóvil: los fabricantes de automóviles se rodean de un parque de empresas auxiliares que les suministran los componentes de acuerdo con las necesidades de sus cadenas de montaje. El fabricante, gracias a su poder de negociación, consigue reducir sus inventarios y traslada el problema a sus proveedores.

De la misma forma la empresa comercial ha ido reduciendo sus almacenes y ampliando la sala de venta al público, contratando con sus proveedores un suministro continuo de mercancía, que impida la caducidad de los productos, las mermas y la inmovilización de recursos financieros.

Frente a la política de reducción de *stocks* pueden existir razones que, de forma circunstancial, aconsejen seguir la política contraria, por ejemplo:

- Los proveedores ofrecen importantes descuentos por alcanzar un volumen de compras.
- Se espera una fuerte subida de precios.
- Hay una previsión de incremento de la demanda de nuestros productos.

EL MÉTODO ABC

Con multitud de aplicaciones, suele emplearse en inventarios para tratar de minimizar los costes de almacenaje cuando los artículos a tratar son muy numerosos. Trata de orientar el esfuerzo de control en las existencias más valiosas y menos numerosas.

El análisis ABC **se basa en la Ley de Pareto ó “regla del 20/80”**. Intuitivamente, la ley de Pareto establece que cada e^a puede identificar un reducido nº de artículos que representan la mayor parte del valor del total almacenado. En general, el 20% del nº total de los productos almacenados representan el 80% de su valor total. A estos productos se los conoce como productos tipo A. Siguiendo con la clasificación, el siguiente 30% de los artículos representan el 10% del valor y se clasifican como tipo B. Finalmente, el 50% restante de artículos, serían los tipo C, y solo representarían el último 10% de valor.

En general se supondrá como regla de la clasificación ABC:

Tipo A. Hasta el 20-25% de los artículos supongan el 65-80% del valor total de las existencias.
Tipo B. Hasta el 50% (*acumulado*) y en total supongan el 90-95% (*acumulando al anterior*)
Tipo C. El resto hasta el 100%

Empleando este método como herramienta de clasificación de artículos en un almacén nos puede ser **útil para establecer controles más rigurosos sobre los A y menos sobre los C**.

Si además tenemos datos sobre el beneficio que aporta cada artículo y usamos el análisis ABC para clasificar cada uno según su contribución al beneficio, podríamos combinarlo con el anterior y emplearlo como un potente método de decisión para, por ejemplo, dejar de trabajar con artículos que son tipo A en coste y C en beneficio y viceversa.

El análisis ABC puede emplearse para multitud de aplicaciones, por ejemplo:

- **Clasificación de proveedores.** De acuerdo con características importantes como: volumen de compras, calidad, condiciones de pagos y retrasos.
- **Clasificación de clientes.** Según características como volumen de compras, etc.
- **Organización del espacio en almacenes.** En función del número de movimientos y rotación junto con las características físicas y geométricas.
- **Eficiencia de instalaciones.** En función de fallos, reparaciones, mantenimiento, horas de reparación de máquinas y de ajuste, etc.
- Análisis de **absentismo laboral**, ...

Destacar además que las clasificaciones ABC deben ser DINAMICAS, el artículo que hoy es C puede ser A mañana, es preciso actualizar los datos constantemente. Pero tampoco debe olvidarse que no hay que despreciar ni al más insignificante C: sean piezas, clientes, Un tornillo faltante puede provocar un costoso parón de la producción. Y si miramos al mundo del comercio por Internet, cambiar el enfoque y atender a los artículos menos importantes a priori puede convertirse en una oportunidad de negocio, como pone de manifiesto el concepto de “LONG TAIL” apuntado en el próximo tema 8.

EL METODO JIT

El método “justo a tiempo” (traducción del inglés “Just in Time”) es un sistema de organización de la producción de origen japonés. También conocido como método Toyota, permite aumentar la productividad y reducir el coste de la gestión y por pérdidas en almacenes provocados por stocks innecesarios. De esta forma, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales, pasando a ser claves la perfecta sincronización entre proveedor y cliente.

Este método hace hincapié en una serie de conceptos que deben estar presentes para alcanzar los anteriores: **orden, pulcritud, rigor**, ... también incide en la importancia del **mantenimiento preventivo** (evitar paradas técnicas), **cero defectos** (tienen un coste importante y retrasan las entregas, perdiéndose el sentido de la filosofía JIT) y emplea conceptos específicos como el “**Kanban**” y el “**Kaizen**”.

El Kanban es un término japonés que se podría traducir como “señal” y es uno de los elementos centrales del sistema para controlar los flujos de trabajo, el movimiento de materiales y su fabricación, únicamente cuando el cliente lo demanda.

El Kaizen se refiere al concepto de **mejora continua** e implica a todo el personal. Es un avance gradual y lento, basado en la participación y la innovación. Se espera mucho de los encargados y operarios pero al mismo tiempo se tienen en cuenta sus opiniones y ellos toman también decisiones.

De esta manera desaparecen almacenes de productos intermedios en las grandes e^{as} y se consigue involucrar a los proveedores en el suministro a tiempo y en los procesos de montaje de componentes.

SINCRONIZACIÓN DE ENVÍOS

Heraldo de Aragón

*El sistema de trabajo que opera en **Delphi Asientos** desde su creación está basado en la sincronización de los envíos a la planta de su principal y único cliente, Opel España. La fábrica de asientos tiene el ritmo de trabajo que le imprime la cadena de montaje de los “Corsa” y los “Tigra”. Para ello, los sistemas informáticos que controlan la producción reciben información en línea de cuatro puntos de la línea productiva de Opel y organizan la fabricación ordenada de los asientos solicitados.*

Desde que se identifica las características del coche que Opel va a montar, hasta que se incorporan el juego de asientos pedido a la línea productiva en Figueruelas, no transcurren más de 107 minutos. Este servicio “justo a tiempo” se realiza mediante una flota de camiones que realiza un viaje entre ambas plantas cada media hora.

Este método de sincronización e incorporación del producto acabado a la línea de montaje se denomina “Suministro en Línea de Secuencia” (SILS) y ha sido implantado por Opel en la gran mayoría de las auxiliares de componentes que le proveen de alguna pieza importante para el vehículo. Bajo este sistema cada proveedor debe incorporar sus componentes a la cadena de montaje en un instante concreto y según las características indicadas en la orden de fabricación emitida unos minutos antes.

6.7.- VALORACIÓN DE LAS EXTERNALIDADES DE LA PRODUCCIÓN. LA PRODUCCIÓN Y EL MEDIO AMBIENTE Y SUS CONSECUENCIAS PARA LA SOCIEDAD

Cualquier proceso productivo genera externalidades, normalmente negativas. Las externalidades son “una interdependencia no compensada”, un efecto negativo o positivo en el entorno que provoca la actividad privada de la e^a y que paga toda la sociedad ya que no está incluido en el coste del bien. Su presencia implica un “**fallo de mercado**”, el sistema de precios de mercado deja de ser útil ya que los precios van a reflejar solamente los costes privados, sin incluir el costo social real.

Las externalidades pueden ser positivas o negativas:

Externalidad positiva: las acciones de un agente aumentan el bienestar de otros agentes de la economía. Supongamos que existe un cultivo de árboles frutales en un lugar y vecino a éste se encuentra una e^a que cultiva colmenas de abejas. Las abejas, para producir miel, necesitan de las flores.

A su vez, para que los árboles den frutas, necesitan ser polinizados, lo que se facilita por la presencia de las abejas. Por lo tanto, sin haber pagado por ello, la dueña de los árboles está beneficiándose de una externalidad positiva por el hecho de tener abejas cercanas a su cultivo. De la misma forma, el vecino está recibiendo una externalidad positiva, producida por el cultivo de árboles, por el hecho de tener cerca sus flores. La invención de Internet o la telefonía móvil ha sido una externalidad positiva para el resto de sectores productivos.

Externalidad negativa: si las acciones de un agente reducen el bienestar de otros agentes. Supongamos, por ejemplo, que existe un criadero de truchas en un lugar determinado. Para que las truchas se desarrollen correctamente, deben mantenerse en aguas limpias. Pero en un lugar cauce arriba existe un cultivo de flores que utiliza sustancias químicas para controlar las plagas y contamina las fuentes de agua cercanas. El criador de truchas se ve seriamente afectado por las acciones del cultivo de flores cercano; es decir, está sufriendo un efecto negativo externo a él (una externalidad negativa).

Dado que es inevitable que se produzcan externalidades, idealmente debería tratarse de impulsar las positivas y evitar las negativas, pero... ¿cómo? Hay dos opiniones según se considere que debe hacerlo el Estado (garante del bien común) o es posible ayudar a que se corrijan solos los mercados:

- I. El Estado fija regulaciones sectoriales o sistemas de Impuestos y Subvenciones.
- II. Se crean mercados de “derechos de propiedad” (propuesto por Coase y Arrow). Por ejemplo, en una habitación cerrada los fumadores generan una externalidad negativa sobre los no fumadores al hacerles respirar su humo. Si creamos “derechos de propiedad” sobre el aire y se asignan a los no fumadores, fumadores y no fumadores podrían negociar sobre el nivel de humo, de tal modo que los fumadores compensaran a los no fumadores por las molestias del humo del tabaco. Esta compra/venta de derechos de propiedad permite incluir el efecto externo en el mercado y alcanzar una solución más próxima a la eficiente (con información perfecta y sin costes de negociación).

Las externalidades se dan con frecuencia en actividades relacionadas con el medio ambiente, en casos en los que los derechos de propiedad no están bien definidos, como en la contaminación del aire por CO₂. La asignación de derechos de emisión de gases de acuerdo al Protocolo de Kyoto es un ejemplo de intento de solución por asignación de “derechos de propiedad”. Las soluciones que se aplican en la realidad suelen comprender tanto los impuestos y las subvenciones como la regulación.

En cualquier caso, su solución es difícil, las valoraciones sobre los efectos son difíciles de realizar (los agentes tienen incentivos para mentir) y no hay mecanismos claros que hayan demostrado que funcionen totalmente.

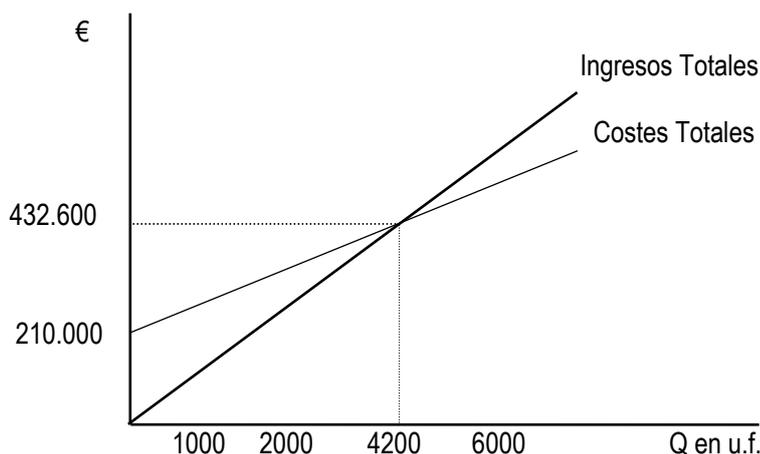
ACTIVIDADES

1. ¿Qué justificación encuentras a la localización de numerosas empresas de componentes en las proximidades geográficas de las fábricas de automóviles?
2. ¿Qué ventajas y qué inconvenientes destacarías de una política de compras consistente en mantener un bajo nivel de *stocks* de materias primas?
3. Un hipermercado tiene una sala de ventas con gran variedad de productos. Su *stock* en apariencia es abundante. ¿Crees que su política de compras no persigue el objetivo de tener un *stock* mínimo?
4. En una empresa cuando se aumenta los niveles de *stock* de materias primas y de productos terminados, ¿qué le ocurre al activo corriente y al fondo de maniobra de la empresa? Haz una representación gráfica para explicarlo.
5. Una empresa se dedica a la fabricación de vídeos y de televisores. El pasado año produjo 50.000 y 35.000 unidades respectivamente, con una plantilla de 25 y de 15 operarias. Tras una reorganización productiva se pasa a producir 40.000 y 51.000 unidades con una plantilla de 19 y 21 operarias.
 - a) Calcular la productividad en cada uno de los años de la fabricación de vídeos y de televisores.
 - b) Calcular el incremento o disminución de la productividad para cada producto.

- c) Suponiendo que el valor de los televisores es un 20% mayor que el de los vídeos, calcular la variación de la productividad global.
6. Una empresa de lejías debe decidir entre comprar o fabricar los envases de plástico. El precio al que actualmente compra los envases es de 0,18 €. Si decide fabricarlo prevé los siguientes costes:
- Coste del plástico 0,05 € por envase.
 - Electricidad 2.000,00 € mes.
 - Mantenimiento 1.750,00 € trimestrales.
 - Amortización Máquina 20.000,00 € anuales.
 - Coste de Personal 45.000,00 € anuales.

Calcular para qué volumen de producción le interesa fabricar sus propios envases.

7. **PAU UZ Junio 2014** Víctor Menéndez es un empresario que quiere dedicarse a la producción artesanal de un tipo de mermelada casera y natural que espera tenga aceptación en la zona en la que planea establecer su negocio. Ha estimado que la producción y venta alcanzará los 40.000 tarros durante el ejercicio inicial. El coste variable de cada tarro de mermelada ascendería a 2,1 euros. El resto de costes, independientes del volumen de producción, tales como amortización del horno y otros utensilios, tributos, publicidad, y alquiler del local, se estiman en 48.000 euros al año. Se pide:
- a) Determinar cuál debería ser el precio de venta de cada tarro de mermelada para que el punto muerto o umbral de rentabilidad se situase en 32.000 tarros.
 - b) Supuesto que el precio de venta se fija en 3,8 euros el tarro, calcular los ingresos totales, costes totales y beneficios alcanzados en el ejercicio de referencia.
 - c) Supuesto que todo lo que se produce se vende, indique cuál es el mayor valor posible de las pérdidas ¿En qué circunstancia ocurriría?
 - d) Víctor está considerando la posibilidad de añadir al tarro de mermelada una etiqueta cuyo coste fuera de 0,05 euros y aumentar el precio de venta en un 5% (en relación al del apartado b). Atendiendo a los beneficios, y en el supuesto de que se siguieran vendiendo las mismas unidades de producto, justificar si sería interesante o no.
8. **PAU UZ Junio 2012** Una eª fabricante de sillas presenta sus funciones de ingresos y costes que se cortan en el punto (4.200 unidades físicas, 432.600 €), tal y como se muestra en el siguiente gráfico:



- a) Indique cuál es el volumen de producción en el que se alcanza el punto muerto o umbral de rentabilidad, razonando su respuesta, y explique por qué es importante para la eª conocerlo.
- b) Observe en el gráfico el valor de los costes fijos y calcule a cuánto ascienden los costes variables de producir 4.200 unidades físicas. Calcule también el coste variable unitario y el precio de venta de cada silla.
- c) Suponga ahora que los costes fijos fuesen 210.000 €, y el margen operativo (precio de venta menos coste variable unitario) fuese 60 €, ¿cuál sería ahora el volumen de producción en el que se alcanzaría el punto muerto? Calcule el beneficio que obtendría la empresa si en esta nueva

situación produjera 3.499 unidades

9. **PAU Castilla León 2012** Una empresa se plantea realizar la limpieza de sus instalaciones o subcontratar el servicio a otra empresa especializada en limpiezas. El coste de subcontratar el servicio es de 86 € por hora. Si la empresa no subcontrata y realiza el servicio de limpieza, el coste fijo de las tareas de limpieza es de 28.000 € anuales. Además, hay que considerar los costes variables para realizar las tareas de limpieza, que ascienden a 16€ por hora de tarea. Se pide:
- Hallar a partir de qué número de horas dedicadas a la limpieza sería preferible realizar las labores de limpieza internamente en la empresa.
 - Si se dedican 300 horas al año a las labores de limpieza, calcular el coste de limpieza propia y el de subcontratación del servicio.
 - Representación gráfica de los costes de producir y de comprar.
10. **PAU 2013 Comunidad Valenciana** La directora general de Churras y Merinas S.A., empresa dedicada a la fabricación de prendas de punto con plantas de producción en España y China, ha recibido el encargo de fabricar 1.500 unidades de ropa para una conocida cadena de tiendas de moda, a razón de 30 € por unidad. Para decidir en qué planta de producción fabricará el pedido, quiere evaluar la eficiencia y la productividad en cada una de ellas. Los datos disponibles son:

Planta productiva	Horas (Factor trabajo)	Coste/hora (€)	Nº máquinas (factor capital)	Coste por máquina (€)	Producción
Shangai	250	20	2	8.000	1.500
Zamora	150	25	3	8.500	1.500

Se pide:

- Según el criterio de eficiencia técnica, ¿alguna de las dos alternativas es claramente más eficiente que la otra? Razone la respuesta.
 - Calcule la eficiencia económica de cada planta.
 - Para cada planta, calcule la productividad de cada factor y la productividad global.
11. **PAU 2013 Comunidad Valenciana** El Mejillón, un conocido bar del centro tradicional de la ciudad, siempre ha ofrecido un menú con ensalada, mejillones y postre a un precio muy atractivo. Sin embargo, actualmente la crisis ha hecho que baje la afluencia de público y se reduzcan los ingresos de manera muy preocupante. De hecho, las personas propietarias ha calculado que los 9.800 menús que sirven al año, a 8 € cada uno, no son suficientes para cubrir costes, ya que cada menú les cuesta 5 € de elaborar y los costes fijos anuales ascienden a 45.000 €. Para relanzar el negocio se plantean varias alternativas, y necesitan que usted les ayude a calcular el umbral de rentabilidad de cada una de ellas:
- En la situación de partida, con los datos de precio y costes anteriores.
 - Si consiguen que la dueña del local les rebaje 6.000 € del alquiler anual.
 - Si una vez han conseguido rebajar el alquiler, también rebajan el coste del menú de 5 € a 4 €, reduciendo el número de mejillones en cada plato.
12. **PAU 2013 Comunidad Valenciana** Xanclas S.A., fabricante de chanclas de señora, va a lanzar un nuevo producto al mercado y no sabe si fabricarlo en sus propias instalaciones o encargar su fabricación a un proveedor habitual. Si lo fabrica en sus instalaciones, los costes fijos serían 35.000 € anuales y los costes de fabricación de cada par de chanclas ascenderían a 7 €. Si decide comprarlo, tienen una oferta de Xiao Pen, su proveedor habitual, que estaría dispuesto a fabricárselas por 8 € el par de chanclas, transporte incluido. Esta alternativa obligaría a Xanclas S.A. a hacer controles de calidad en las instalaciones del proveedor, lo que supondría un coste adicional de 7.000 €, independientemente del volumen de fabricación encargado. Se pide:
- Teniendo en cuenta que su previsión es vender 12.000 pares de chanclas del nuevo modelo, ¿qué decisión debería tomar según los datos anteriores? Justifique la respuesta.
 - Siguiendo el criterio de costes, ¿a partir de qué cantidad sería más interesante fabricar que comprar?
 - ¿Cómo tendrían que modificarse los costes fijos de fabricación propia de Xanclas S.A. para cambiar la decisión del apartado a)?

13. **PAU 2012 Comunidad Valenciana** Para financiar el viaje de fin de curso, un grupo de amigos se plantea la posibilidad de vender bocadillos de atún con aceitunas a la hora del almuerzo. Su idea es comprar los bocadillos ya hechos en un bar cercano a su IES y venderlos a alumnos y profesores. Antes de pedir permiso al director, querían aclarar sus dudas sobre la rentabilidad de la idea. Los datos de los que disponen son los siguientes:
- Alquiler del kiosco móvil: 250€
 - Delantales y gorros para los vendedores: 30€
 - Coste de cada bocadillo: 1,5€
 - Precio de venta de cada bocadillo: 2,5€
- Con estos datos responde a las siguientes preguntas:
- ¿Cuáles son los costes fijos y variables para una venta de 250 bocadillos?
 - ¿Cuántos bocadillos tienen que vender para empezar a tener beneficios con los que financiar su viaje?
 - ¿Qué beneficios obtendrían si consiguen vender 500 bocadillos?
 - Represente el gráfico de costes e ingresos, e identifique el punto de beneficio cero y el punto de venta de 500 bocadillos.
14. **PAU 2013 Canarias** Discográfica.net vende cada canción por internet a 0,30 euros, asumiendo unos costes fijos anuales de 60.000 euros. Suponiendo que su único coste variable unitario es el canon pagado por canción al artista, en concepto de derechos de autoría, hallar:
- Cuál debería ser el canon por canción, si su Umbral de Rentabilidad supone unas ventas de 6.000.000 de canciones.
 - Cuál fue el beneficio, si finalmente logró unas ventas superiores en un 40% respecto su Umbral de Rentabilidad.
15. **Pau 2013 Canarias** Una industria utilizó el año pasado 1.940 horas en fabricar 11.640 unidades de uno de sus productos. Un estudio del trabajo llevado a cabo recientemente, logró reducir el tiempo de producción y obtener una unidad cada 8 minutos. ¿En cuánto ha logrado aumentar la productividad tras el estudio realizado? Calcule cuántas unidades podrá obtener este año con las mismas horas de mano de obra.
16. Un empresario acaba de abrir una frutería en un nuevo barrio de la ciudad de Murcia. Cada mes debe hacer frente a los costes siguientes: alquiler del local 1.500 euros, encargado de la tienda 2.000 euros, en concepto de luz, agua, ... tiene otros 500 euros, y 200 más en seguros. De los cálculos realizados, se estima que el margen de la empresa (diferencia entre el precio de venta y el coste variable) será de un euro por kg. de fruta vendida.
- a) Calcule el punto muerto
 - b) Si el precio medio de venta fuera de dos euros el kg. ¿a cuánto ascenderían las ventas en el punto muerto?
 - c) Represente gráficamente las funciones de costes, ingresos y las áreas de beneficios y pérdidas
 - d) ¿Cuál sería el beneficio si en un mes las ventas fueran de 6.000 kg de fruta?
 - e) ¿Cómo afectaría al punto muerto un aumento de los costes fijos del 10%?
 - f) Comparando este modelo de negocio con otro basado en venta por Internet ¿cuáles serían las principales ventajas e inconvenientes?
17. La empresa DEODOS, fabricante de ambientadores, presenta una estructura de costes con los siguientes datos:
- a) Alquiler de locales y maquinaria: 1.300.000 euros.
 - b) Remuneración fija total de los 400 trabajadores/as: 400.000 euros.
 - c) Remuneración por incentivos al conjunto del personal: 0,6 euros por unidad producida.
 - d) Para producir un ambientador, se necesitan las siguientes materias primas: 0,05 Kg. de material plástico y 0,08 Kg. de gel ambientador.
 - e) El precio de mercado del material plástico empleado es de 10 euros/Kg., y el precio de mercado del gel ambientador utilizado es de 30 euros/Kg.

Partiendo de la información anterior se pide:

- ¿Cuál es el coste variable por unidad producida?. Especifique las funciones de costes variables y de costes totales de la empresa DEODOS, en función de la cantidad producida.
 - El precio de venta del ambientador es de 10€ y la producción y venta actual de 275.000 unidades ¿A cuánto asciende el beneficio empresarial?
 - La empresaria negocia con la plantilla un cambio en la remuneración. Las nuevas condiciones son: remuneración fija por persona de 900 euros y remuneración total por incentivos: 0,7 euros por unidad producida. La producción y venta de ambientadores ascienden entonces a 300.000 unidades. ¿A cuánto asciende ahora el beneficio empresarial?
18. Lee el artículo de la página 103 “*Menos patentes, más pobres*” y justifica la relación entre riqueza de un país e inversión en I+D+i. ¿Cuál es, a tu juicio, la situación en España? ¿Qué es una patente “tríadica”?

TEMA 7: La función financiera

PRESENTACIÓN

Toda empresa está constantemente sometida a un proceso de cambio y de crecimiento que le obliga a realizar nuevas inversiones.

En las decisiones de inversión intervienen los departamentos técnicos y financieros, cada uno aportando puntos de vista diferentes.

El departamento técnico tendrá en cuenta los criterios de eficiencia técnica, productividad, mejora de la calidad, mejoras medioambientales, mejora de las condiciones de trabajo que aporta la inversión.

El departamento financiero se preocupará de los recursos necesarios para realizar la inversión, la financiación necesaria, el coste de los recursos ajenos y la rentabilidad que se espera obtener de ella.

El proyecto seleccionado será aquel que reúna las mejores condiciones tanto técnicas como financieras.

CONTENIDOS

- 7.1.- Fuentes de financiación: concepto y tipos
- 7.2.- Concepto y clases de Inversión
- 7.3.- Valoración y selección de proyectos de inversión. Métodos estáticos y dinámicos
- 7.4.- Análisis de fuentes alternativas de financiación interna y externa

CONCEPTOS P.A.U.

- 49. Área Financiera
- 50. Inversión
- 51. Fuentes de financiación interna o autofinanciación
- 52. Fuentes de financiación externa
- 53. Ampliación de capital
- 54. Empréstito
- 55. Préstamo
- 56. Línea de crédito
- 57. Leasing
- 58. Renting
- 59. Descuento de efectos

7.1. FUENTES DE FINANCIACIÓN: CONCEPTO Y TIPOS

La **función financiera** se encarga de la administración y control de los recursos financieros que utiliza la empresa y se plantea conseguir los siguientes objetivos:

1. Obtener, al mínimo coste, los recursos financieros que la eª necesita para su actividad.
2. Determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa.
3. Seleccionar, bajo el criterio de máxima rentabilidad y seguridad, los distintos tipos de inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades productivas.

DEFINICIÓN Y CLASES DE RECURSOS FINANCIEROS: Se denomina **financiación** a la obtención de los medios necesarios para efectuar inversiones. A cada una de esas formas se le llama fuente financiera. **Clasificación** de las fuentes de financiación:

a) Según su TITULARIDAD:

- Fuentes de financiación **PROPIAS:** Las que proceden de la actividad de la empresa y de los recursos que son aportados por los titulares de la propiedad. Constituyen el **pasivo no exigible**.
- Fuentes de financiación **AJENAS:** Las que capta de inversores o intermediarios financieros. Son deuda y deben devolverse. Constituyen el **pasivo exigible**.

Fuentes de Financiación PROPIAS	Aportaciones EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capital social
	Financiación INTERNA (AUTOFINANCIACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas (beneficios no distribuidos) • Remanentes de ejercicios anteriores • Resultado del ejercicio • Fondos de amortización (Am.Ac.)
Fuentes de Financiación AJENAS	Financiación A MEDIO Y LARGO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos y préstamos • Empréstitos de obligaciones • Leasing • Renting
	Financiación A CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos y préstamos • Descuento de efectos • Créditos de proveedores • Factoring • Otras partidas pendientes de pago

b) Según su PROCEDENCIA:

- Fuentes **EXTERNAS:** Fondos captados fuera de la eª. Incluye las aportaciones de los/las propietarios/as, y la financiación ajena otorgada por terceros en sus distintas variedades.
- Fuentes **INTERNAS o AUTOFINANCIACIÓN:** Son fondos generados por la propia eª en el ejercicio de su actividad y comprende fondos de amortización y la retención de beneficios.

FUENTES DE FINANCIACIÓN INTERNAS (Autofinanciación)	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas (beneficios no distribuidos) • Remanentes de ejercicios anteriores • Resultado del ejercicio • Fondos de amortización (Amortizaciones acumuladas) 	
FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNAS	NO SON DEUDA	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliaciones de capital
	SON DEUDA	FINANCIACIÓN A MEDIO Y LARGO PLAZO
FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO		<ul style="list-style-type: none"> • Créditos y préstamos • Descuento de efectos • Créditos de proveedores • Factoring • Otras partidas pdtes. de pago

7.2. CONCEPTO Y CLASES DE INVERSIÓN

Inversión es toda adquisición de bienes de producción o de bienes de capital financiero, de los que se espera obtener un rendimiento o beneficio.

Inversión: Aplicación de medios financieros en la compra, renovación o mejora de los elementos del inmovilizado, que tienen como objetivo el incremento de la capacidad productiva de la empresa. (Definición propuesta en criterios de corrección PAU.)

En el tema 5º se expone el concepto de **activo** y debemos destacar que cualquier partida de activo es inversión. Siendo inversiones de carácter **permanente** aquellas adquisiciones que la empresa en principio desea utilizar durante largos periodos de tiempo, siempre superiores a un año, e inversiones de carácter **temporal** aquellas cuya permanencia en la empresa se estima inferior al año.

Por ello **clasificamos** las inversiones en **inversiones a largo** (activo no corriente) e **inversiones a corto plazo** (activo corriente), ambas constituyen aplicación de recursos financieros que la empresa debe realizar en el desarrollo de su actividad.

También podremos agrupar las inversiones en función de su naturaleza real y/o financiera con independencia de la masa patrimonial a la que pertenezcan, por lo que podrán tener carácter productivo o financiero. Las **inversiones productivas** se materializan en activos cuya finalidad es producir bienes o prestar servicios y las **inversiones financieras** suponen la colocación de dinero en acciones, obligaciones, bonos, fondos financieros, pagarés, etc.

En todo proyecto de inversión hay que tener en cuenta el **desembolso inicial** necesario para ejecutar la inversión, los **flujos de caja** (diferencia entre cobros y pagos) que generará dicha inversión y los **momentos** (periodos de tiempo) en que se obtendrán.

Llegado a este punto debemos diferenciar correctamente los conceptos de **beneficio** y **flujos netos de caja**.

Supongamos una empresaria que dispone de 450.000 € y se plantea ampliar la flota de camiones de su empresa. Espera obtener unos **ingresos** 250.000 € anuales, y espera tener unos **gastos** de combustible, repuestos, reparaciones y conservación de 200.000 €, por lo que el **beneficio** generado será de 50.000 €, pero dado que sus clientes no le pagan al contado, sus ingresos contables (facturación anual), no coincidirán con los **cobros** de ese mismo año, ya que está concediendo crédito a sus clientes, igual ocurre con sus pagos, tampoco se hacen de forma inmediata, por lo que los gastos contable del ejercicio económico, no coinciden con los pagos anuales.

Concluyendo:

$$\text{BENEFICIO} = \text{INGRESOS} - \text{GASTOS}$$

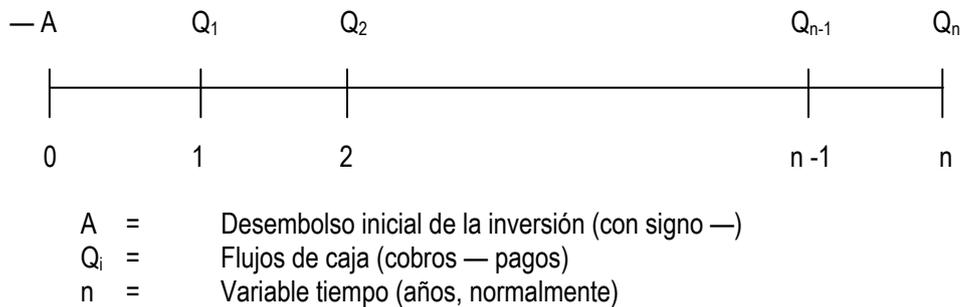
$$\text{FLUJO DE CAJA} = \text{COBROS} - \text{PAGOS} \quad (\text{cash flow financiero})$$

Si se da la coincidencia de que todos los ingresos del período son cobrados y todos los gastos son pagados, teóricamente coincidirán en cuantía el beneficio y el flujo de caja, incluimos la expresión teóricamente ya que existen una serie de gastos contables que no acarrearán pago, ejemplo las dotaciones para amortizaciones y provisiones para insolvencias. No suele ser habitual en la práctica mercantil pagos y cobros en efectivo sino aplazados, es decir a crédito.

7.3.- VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN. MÉTODOS ESTÁTICOS Y DINÁMICOS

Los métodos de selección de inversiones son criterios valorativos de las distintas opciones de inversión que tiene la empresa. Utilizan como variables el **desembolso inicial** (A), y los **flujos de caja** generados por la inversión. Estos flujos de caja se calculan teniendo en cuenta los **pagos** que surgirán de su funcionamiento, reparación y conservación, etc. así como de los **cobros** que se espera percibir generados por dicha inversión cuando ésta preste sus servicios en la empresa.

Puede representarse la corriente financiera de un proyecto de inversión de la siguiente manera:



A la hora de analizar y seleccionar inversiones se utilizarán distintos criterios según incluyan o no el momento del tiempo en el que las inversiones obliguen a realizar los pagos y generen los cobros correspondientes.

Métodos estáticos de selección de inversiones: aquellos criterios que ignoran la variable tiempo. El más utilizado es el criterio del **Plazo de Recuperación o Pay-back**.

Métodos dinámicos de selección de inversiones: aquellos criterios que incluyen el tiempo como una variable a considerar. Dentro de los métodos dinámicos los más importantes son:

- el criterio del Valor Actual Neto (VAN).
- el criterio de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

MÉTODOS ESTÁTICOS: CRITERIO DEL PLAZO DE RECUPERACIÓN

Partiendo de una inversión que supone un desembolso inicial de importe A , y que generará unos flujos de caja Q_1, Q_2, \dots, Q_n , en cada período, el plazo de recuperación se determinará por el número de períodos necesarios para que la suma de los flujos de caja generados igualen al desembolso inicial.

Supongamos una inversión concreta "G" que requiere un desembolso inicial de 50.000 €, se espera que genere durante los cuatro primeros años unos flujos de caja de 10.000, 15.000, 25.000 y 30.000 €, **el plazo de recuperación** es de tres años, que es el tiempo que la empresa tarda en recuperar las 50.000 € inicialmente aportados.

Si empleamos este método para seleccionar entre varios proyectos de inversión, tendremos que elegir como más interesante **aquel que tenga un plazo de recuperación menor**.

Inconvenientes de este criterio:

- Asigna el mismo poder adquisitivo a flujos de caja obtenidos en diferentes años, tratándolos como si fueran valores equivalentes.
- No valora los momentos en que se generan los flujos de caja.

El proyecto anterior sería indiferente a otro que tuviese los siguientes datos:
 $A = -50.000$ $Q_1 = 25.000$ $Q_2 = 15.000$ $Q_3 = 10.000$ $Q_4 = 30.000$

- No considera las rentas totales que pueden conseguirse de la inversión. Ignora los flujos de caja que puedan generarse con posterioridad al plazo de recuperación.

Los proyectos anteriores serían indiferentes al siguiente proyecto:

$A = -50.000$ $Q_1 = 15.000$ $Q_2 = 25.000$ $Q_3 = 10.000$ $Q_4 = 120.000$

Este método se utiliza frecuentemente para aquellas inversiones que priman por encima de todo **recuperar cuanto antes el dinero** invertido. Es un método intrínsecamente PESIMISTA.

EJEMPLO: La inversión “H” con aportación inicial de 1.000.000€, producirá unos cobros de 700.000, 600.000, 600.000 y 500.000€ y unos pagos constantes de 300.000 € anuales a lo largo de los cuatro años que durará la inversión. ¿Cuál es el plazo de recuperación de esta inversión “H”?

SOLUCIÓN:

1º Cálculo de los flujos netos de caja de cada año.

Flujo neto de caja del año i (Q_i) = Cobros del año i — Pagos del año i

$$\text{Flujo neto de caja año 1 (} Q_1 \text{)} = 700.000 - 300.000 = 400.000 \text{ €}$$

$$\text{Flujo neto de caja año 2 (} Q_2 \text{)} = 600.000 - 300.000 = 300.000 \text{ €}$$

$$\text{Flujo neto de caja año 3 (} Q_3 \text{)} = 600.000 - 300.000 = 300.000 \text{ €}$$

$$\text{Flujo neto de caja año 4 (} Q_4 \text{)} = 500.000 - 300.000 = 200.000 \text{ €}$$

2º Comparación del desembolso inicial con la acumulación de flujos netos de caja.

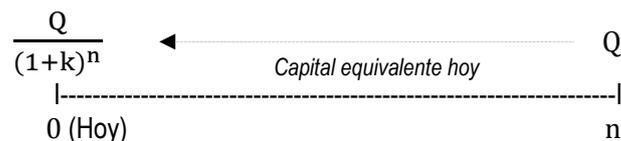
$$\text{¿ } 1.000.000 < 400.000 + 300.000 + 300.000 + 200.000 \text{ ?}$$

Sí, se recupera el importe del desembolso inicial. Luego es factible y el plazo de recuperación es **tres años**.⁹ **Nota.** Si debemos seleccionar una inversión entre varias mediante el plazo de recuperación, procederíamos con cada una de forma análoga al supuesto anterior, eligiendo aquella cuyo plazo de recuperación sea menor, entre las que resulten inicialmente factibles.

MÉTODOS DINÁMICOS: VAN y TIR

Los métodos de selección dinámicos consideran que el valor del dinero cambia con el tiempo. Primero convierten en valores equivalentes los flujos monetarios con distintos vencimientos mediante un proceso de “**actualización**” financiera.

Actualizar es calcular el **valor equivalente** en el periodo **0** (hoy) de un capital **Q** que obtendremos en el periodo **n**. Es decir, traer al presente capitales futuros, calcular el equivalente en unidades monetarias actuales de un capital **Q** expresado en u.m. futuras. Para ello, (tomando una ley financiera de capitalización compuesta), se divide por el factor $(1+k)^n$ donde k es tipo de actualización (dato, en tanto por uno) y n es el número de periodos temporales que dista el flujo futuro **Q** del instante actual (0).

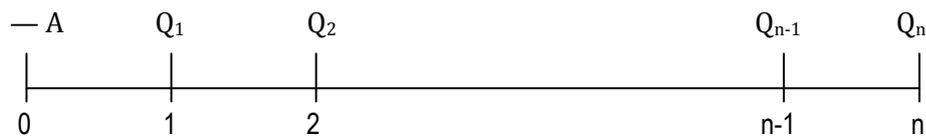


VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este criterio de selección de inversiones nos permite determinar si una inversión es o no factible. Comparamos el desembolso inicial con la suma de los flujos netos de caja generados por la inversión, durante los periodos de su vida útil. Los flujos de caja se deben expresar en **valores financieramente equivalentes** en el periodo inicial de la inversión. Para hacerlos equivalentes utilizaremos el **proceso de actualización**.

Sea un proyecto con desembolso inicial de A euros y unos flujos de caja de Q_1, Q_2, \dots, Q_n euros con vencimientos en distintos periodos de tiempo $(1, 2, \dots, n)$.

⁹ Al calcular el PB, los resultados son distintos si se considera que el flujo se cobra el último día del año o si se considera que el cobro es diario. En el primer caso, más fácil de calcular, simplemente se toma como PB el primer año en el que los flujos acumulados superan o igualan el desembolso inicial. En el segundo caso se puede calcular por regla de tres la fracción del año en que los flujos coinciden exactamente con el desembolso inicial, obteniendo así un PB con fracciones de año. En caso de duda, se aconseja optar por la primera opción y añadir en el problema la aclaración de que “se considera que los flujos se cobran exclusivamente el último día del período”.



Estos flujos de caja se obtienen en diferentes años, no son valores equivalentes financieramente. No es igual obtener flujos de caja positivos y elevados durante los últimos años, que durante los primeros años del proyecto de inversión, ya que la empresa podrá reinvertirlos y obtener mayores rendimientos a su dinero.

Además no contamos (para hacerlo más sencillo) con el efecto de pérdida de poder adquisitivo del dinero debido a la inflación. Si existe inflación los flujos de caja, obtenidos en los últimos años del proyecto, tendrán un valor inferior respecto a los obtenidos en los primeros años.

Para transformar los flujos de caja obtenidos a lo largo de la inversión en valores equivalentes en el periodo actual, dividimos cada flujo de caja por un factor de actualización $(1+k)$ elevado al número de periodos que lo separa del periodo cero (n) y los sumamos

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)^1} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

- A = Desembolso inicial requerido por la inversión.
No es necesario actualizarlo, ya está en el período 0.
- Q_i = Flujos netos de caja de cada período.
- k = Tipo de actualización o descuento aplicable (en tanto por uno).

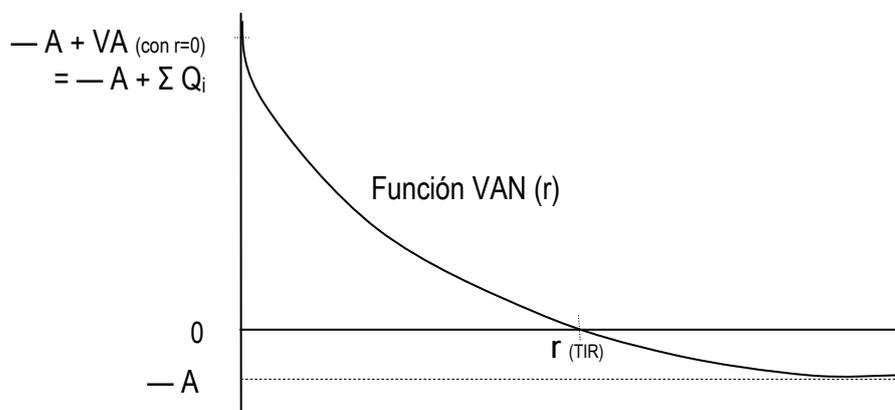
Con este método de selección se nos planteará una de las tres siguientes situaciones:

- 1) Que el valor actual neto de los flujos de caja sea superior a la cuantía del desembolso inicial, es decir, $VAN > 0$. En este caso la inversión será efectuable (ganaríamos)
- 2) Que el valor actual neto de los flujos de caja que se obtengan sea igual al desembolso inicial, es decir $VAN = 0$, la inversión será indiferente (ni se gana ni se pierde)
- 3) Que el desembolso requerido sea mayor que los flujos de caja que se haya previsto que generará la inversión, $VAN < 0$, la inversión será rechazable (perderíamos dinero)

Al elegir entre varias alternativas de inversión, elegiremos la que tenga un VAN mayor

La dificultad de este método es que el factor de actualización (k) es una estimación y según qué valor le demos el VAN obtenido cambiará (pudiendo incluso pasar de positivo a negativo para k altos).

Representación gráfica del VAN en función de "k"



La representación gráfica del VAN nos indica que según el factor de actualización k elegido, en el proyecto que se analiza, obtendremos un valor diferente del VAN, y que hay un valor $k = r$ que hace el VAN = 0, dicho valor r será el **TIR** (tasa interna de rentabilidad), **verdadera rentabilidad** del proyecto.

Al valorar un proyecto con el criterio VAN deberemos **elegir el valor de k** con el que actualizar los flujos de caja, este valor de k debe ser la **rentabilidad mínima** exigida al proyecto. Esta rentabilidad mínima suele calcularse **teniendo en cuenta** el coste del dinero y la inflación que exista en la economía.

Supongamos que los préstamos para invertir se conceden a un tipo de interés del 8% y que la tasa de inflación esperada en los próximos años es del 2%. La **rentabilidad mínima** exigida al proyecto deberá de ser superior al 8%, por ejemplo el 10% ($k = 10\%$), pero deberemos considerar que la inflación está reduciendo ese valor en términos reales en 2 puntos.

Si actualizamos el proyecto con un valor de $k = 10$ y el VAN obtenido es positivo **significa** que la verdadera rentabilidad del proyecto es superior al mínimo exigido, y por lo tanto se aceptará.

EJEMPLO: Sean dos proyectos de inversión, "X" e "Y", ambos con un desembolso inicial de 450.000 €, los flujos netos de caja del proyecto "X" esperados durante los tres años de duración de dicha inversión son: 300.000 €, 100.000 € y 200.000 € y los esperados por el proyecto "Y" son: 250.000 €, 210.000 € durante los dos años de vida útil que tiene esta inversión.

¿Cuál de estos dos proyectos es preferible según el criterio del VAN, si el tipo de descuento aplicable es del 6%?

SOLUCIÓN:

$$\text{Proyecto "X"} \quad VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)^1} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN X = -450.000 + \frac{300.000}{(1,06)^1} + \frac{100.000}{(1,06)^2} + \frac{200.000}{(1,06)^3}$$

$$= -450.000 + 539.942,37 = 89.942,37 > 0, \text{efectuable.}$$

$$\text{Proyecto "Y"} \quad VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)^1} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN Y = -450.000 + \frac{250.000}{(1,06)^1} + \frac{210.000}{(1,06)^2}$$

$$= -450.000 + 422.748,31 = -27.251,6 < 0, \text{NO efectuable.}$$

Para este planteamiento **sólo será efectuable el proyecto "X"**

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

Partiendo de la fórmula matemática VAN, nos planteamos cuál es la **verdadera rentabilidad** obtenida en un proyecto de inversión. Para ello igualamos la fórmula a cero, y calculamos el valor r que resuelve dicha ecuación.

Hacemos VAN = 0 y la incógnita a calcular será "r"

$$-A + \frac{Q_1}{(1+r)^1} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n} = 0$$

Para que una inversión sea efectuable con este criterio, debe cumplir dos condiciones:

1. Que r , tasa interna de rentabilidad, tenga un valor positivo, $r > 0$
2. Que dicho valor sea superior al valor k

Si se nos plantea seleccionar uno entre varios proyectos de inversión se elegirá aquel que presente una tasa interna de retorno mayor.

EJEMPLO: Sea el proyecto de inversión "A" con desembolso inicial de 350.000 €

	COBROS	PAGOS
AÑO 1	950.000	700.000
AÑO 2	1.020.000	800.000

Calcular el VAN (para un factor de actualización $k = 6\%$) y la TIR de dicho proyecto.

$$VAN(A) = -350.000 + \frac{250.000}{(1 + 0,06)} + \frac{220.000}{(1 + 0,06)^2} = -350.000 + 431.648,27 = 81.648,27 > 0, \text{ efectuable}$$

$$TIR(A) = -350.000 + \frac{250.000}{(1 + r)} + \frac{220.000}{(1 + r)^2} = 0$$

$$-350.000(1 + r)^2 + 250.000(1 + r) + 220.000 = 0$$

Haciendo el cambio de variable $(1 + r) = x$, y cambiando de signo

$$350.000 x^2 - 250.000 x - 220.000 = 0$$

$$35 x^2 - 25 x - 22 = 0$$

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a} \longrightarrow X = 1,226 \longrightarrow r = 22,6696 \%$$

Problemas que plantea el cálculo de la TIR.

Cuando son proyectos con más de dos periodos, las fórmulas anteriores para calcular la TIR **no tienen solución matemática fácil**, lo mejor es resolver la ecuación por tanteo, por "prueba y error".

Por el contrario el método del VAN es **mucho más sencillo** de calcular, ya que una vez estimado el rendimiento mínimo exigido a la inversión (k), si el VAN del proyecto es positivo está indicando que la rentabilidad real del proyecto es mayor y que el proyecto puede llevarse adelante.

7.4.- ANÁLISIS de FUENTES ALTERNATIVAS de FINANCIACIÓN INTERNA y EXTERNA

FINANCIACIÓN EXTERNA A CORTO PLAZO: Son los llamados créditos de funcionamiento. Son cantidades que la empresa debe a proveedores, acreedores, bancos, efectos a pagar, etc. por su actividad económica ya que no se les paga al contado. Es el llamado **PASIVO CORRIENTE**. El vencimiento de estas deudas es inferior al año. Los instrumentos más utilizados son:

- **Créditos y préstamos:** Son concedidos por las entidades financieras.

El **préstamo**: contrato mediante el cual una entidad financiera entrega a la empresa una cantidad de dinero pactada, y ésta se compromete a devolver dicho capital más unos intereses prefijados, según el plan de amortización establecido. El prestatario paga intereses por la totalidad de los fondos recibidos, ya que dispone automáticamente de todo el préstamo con independencia del momento en que vaya a utilizar el dinero.

El **crédito** (cuenta de crédito o línea de crédito): contrato por el que la entidad financiera procede a la apertura de una línea de crédito y se compromete con la empresa a permitirle disponer de una cantidad de dinero, según sus necesidades, hasta un límite acordado. Sólo pagará intereses por las cantidades dispuestas y no por el límite total concedido, aunque es frecuente el cobro de una comisión que gira sobre el límite total. La empresa se compromete a la devolución de las cantidades de las que ha dispuesto en los plazos establecidos.



- **El “descuento de efectos” ó “descuento comercial”**: Operación por la que un banco adelanta el importe de una letra de un cliente que tiene un vencimiento en fecha posterior. El adelanto se realiza una vez descontados los intereses que median desde la fecha en que se realiza el anticipo del importe y la fecha de vencimiento de la letra. No se transmite el riesgo de impago.
- **Créditos comerciales de proveedores**: Estos créditos surgen como consecuencia del aplazamiento del pago de las compras efectuadas a los proveedores.
- **Servicio de “factoring”**: Es la venta por parte de la empresa de los derechos de cobro sobre los clientes a un intermediario financiero (incluido el riesgo de impago). Este sistema, más caro que el descuento, proporciona gran liquidez y evita riesgos de impagos.
- **Otras partidas pendientes de pago**: Se engloban aquí aquellas partidas pendientes de pago con origen en el tráfico mercantil, por ejemplo, salarios devengados por el personal de la empresa y no satisfechos o cuotas de la seguridad social no ingresada, retenciones de impuestos, etc.

FINANCIACIÓN EXTERNA A LARGO PLAZO: Las principales fuentes de financiación externas a largo plazo son: los préstamos, los empréstitos, el leasing y las aportaciones de los socios. Hay que señalar que, únicamente, las aportaciones de socios/as no suponen deuda para la empresa, ya que ésta no tiene la obligación de devolverla. El resto de fuentes de financiación externas sí suponen una deuda para la empresa y por tanto tendrá que devolver su importe.

- **Créditos y préstamos a LP**: Los que tienen vencimiento superior a un año.
- **Leasing**: Contrato de alquiler con opción de compra, permite a las e^{as} que necesitan elementos patrimoniales (maquinaria, vehículos, inmuebles, etc.) disponer de ellos, mediante el pago de una cuota, durante un período determinado de tiempo. Finalizado el período, el arrendatario puede devolver el bien al arrendador, adquirirlo a un precio residual o volver a renovar el contrato.
- **Renting**: No suele incluirse como fuente de financiación dado que su vocación inicial es el alquiler, no la compra. Como el leasing, es un contrato de arrendamiento con opción de compra sobre un activo fijo, pero como su vocación es el alquiler, el precio fijado para ejercer la opción de compra es más alto y las cuotas periódicas son menores.
- **Empréstitos de obligaciones**: Las grandes empresas necesitan en muchas ocasiones capitales de cuantía muy elevada y no les resulta fácil encontrar entidades financieras dispuestas a conceder préstamos tan elevados. En estos casos, las empresas pueden conseguir fondos dividiendo esas grandes cantidades en pequeños préstamos y que sea un gran número de pequeños acreedores o prestamistas los que les presten el dinero. Para ello, la empresa emite unos títulos llamados **obligaciones** que son suscritos y desembolsados por cada uno de los

prestamistas. Al conjunto total de obligaciones emitidas de una sola vez se le llama **empréstito**. Estas obligaciones representan una deuda para la empresa y supone para ésta la obligación de pagar unos intereses periódicos y el reembolso de los títulos al vencimiento. En la emisión y amortización de títulos a veces se ofrecen primas y descuentos a los inversores en el momento de la suscripción o del reembolso para hacerla más atractiva. Así se diferencia entre:

- I. **Valor nominal:** es el valor que aparece en el título, y representa el importe del préstamo que se le ha concedido a la empresa. Los intereses se calculan en función de dicho valor.
- II. **Valor de emisión:** es el importe que tiene que abonar quien suscribe el título. El valor de emisión no tiene por qué coincidir con el valor nominal (si es así, la emisión se dice “a la par”). A veces, para estimular a los ahorradores para que los compren el valor de emisión es inferior al valor nominal (emisión bajo la par) y se dice que hay una prima de emisión.
- III. **Valor de reembolso:** lo que se le abonará al tenedor del título en el momento de su amortización. A veces el valor de reembolso es superior al valor nominal para hacer más atractiva la inversión, se dice que hay prima de reembolso. A diferencia de la anterior, ésta se pagará más tarde.

- **Emisión de nuevas acciones o “ampliaciones de capital”:** La empresa para conseguir fondos puede llevar a cabo una ampliación de capital emitiendo nuevas acciones. Las **acciones** son “títulos-valor” que representan una **parte alícuota del capital social de una S.A.** Quien la posee es socio/a de la empresa y propietario/a de ésta en una parte proporcional al número de acciones adquiridas, también le confiere una serie de derechos, en particular, a participar en el reparto de beneficios, en forma de **dividendos** y el **derecho preferente** en la suscripción de las nuevas acciones emitidas por la empresa. **El derecho preferente** a favor de los socios nace al ampliarse el capital de una sociedad y tiene por objeto que los accionistas antiguos, después de la ampliación de capital, mantengan la misma situación jurídica y la misma situación patrimonial, es decir, mantenga el mismo número de votos y la misma proporción de participación en el capital social que tenían antes de la ampliación. Al “viejo” accionista se le ofrecen tantas nuevas acciones de la ampliación como le correspondan para mantener el mismo porcentaje de acciones que tenía antes de ampliar capital. Puede suscribirlas o no, pero en cualquier caso le cuestan menos que si fuera un suscriptor nuevo ya que para suscribirlas es necesario disponer de “derechos de suscripción”. Si no las suscribe, sus “derechos de suscripción” se venden a los nuevos accionistas y el dinero que recibe teóricamente le compensa de la pérdida de valor de sus acciones.

FINANCIACIÓN INTERNA O AUTOFINANCIACIÓN: Procede de los recursos generados por la propia empresa en el ejercicio de su actividad. Resulta una fuente de financiación sin coste adicional y aumenta la capacidad de endeudamiento de la empresa. Las modalidades de autofinanciación son:

- Los **fondos de amortización** (o *Amortizaciones Acumuladas*): Desde un punto de vista financiero, la amortización consiste en detraer, periódicamente, de los ingresos que se obtienen por la venta de los productos, una cantidad acorde con el elemento a amortizar y la duración estimada para el mismo, y tiene por finalidad poderlo sustituir al llegar su envejecimiento. **El objeto es mantener la capacidad económica de la empresa.** Hasta que llegue el momento de utilizar esos fondos para la reposición de los activos, se encontrarán invertidos en algunos bienes o derechos.
- Las **Reservas:** Fondos procedentes de los beneficios de años previos generados por la eª y no distribuidos a los titulares de la propiedad de la eª. Se pueden crear de una manera voluntaria u obligatoria y en este sentido podemos hablar de distintos tipos de reservas: reservas legales, estatutarias, voluntarias, etc. **Su objeto es acometer nuevas inversiones y que la eª crezca.**

ACTIVIDADES

- 1.- ¿Qué es una fuente financiera? ¿Cuál es la diferencia entre los fondos propios y los fondos ajenos?
- 2.- Señala de qué tipo de fuente de financiación se trata en los siguientes casos:

- Se llevan al banco letras de deudas de clientes para adelantar su cobro.
- En la eª se ha producido un aplazamiento de los pagos de los impuestos a Hacienda.
- La empresa creará una nueva planta que será financiada con la emisión de un empréstito.

3.- ¿Qué es la autofinanciación? Señala sus ventajas e inconvenientes.

4.- ¿Qué es un empréstito? ¿En qué se diferencia de una emisión de acciones?

5.- ¿Qué repercusiones tiene una ampliación de capital sobre los accionistas antiguos?

6.- ¿Qué representa la amortización?

7.- Explica brevemente lo que entiendes por un contrato de leasing.

8.- ¿Qué diferencia esencial encuentras entre el descuento comercial bancario y el factoring?

9.- ¿Cuál es el significado del derecho de suscripción?

10.- ¿La ampliación de capital es una fuente de financiación interna o externa? Razónalo.

11.- Responde a las siguientes cuestiones:

- Si una obligación tiene un valor nominal de 12,02 € y sus intereses anuales son del 15% ¿Cuántos euros rentará cada año?
- Si tienen un precio de emisión de 11,42 €. ¿Se emitió con prima de emisión? Justifícalo.
- Si tienen un precio de reembolso de 12,32 €. ¿Cuánto vale su prima de reembolso?

12.- Contesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es la diferencia entre acciones y participaciones?
- Determina el dividendo por acción correspondiente al ejercicio XX, que deberán percibir las accionistas de una S.A. a partir de los siguientes datos:
 - El capital está constituido por 100.000 acciones de 6,01 € nominales adquiridas a la par (valor nominal). Durante el año XX se ha ampliado el capital en proporción de una nueva por dos antiguas, suscribiéndose a la par todas las acciones por las actuales socias.
 - El beneficio del ejercicio ha sido de 360.607,26 €.
 - La Junta General ha acordado repartir un dividendo 20% sobre el beneficio después de impuestos, siendo el tipo del impuesto sobre sociedades el 25%.

13.- La empresa "Ganadera del Cinca, S.A." va a llevar a cabo una inversión en sus instalaciones. El departamento financiero estudia la viabilidad de los siguientes proyectos, expresados en euros:

PROYECTO	DESEMBOLSO INICIAL	FLUJO NETO DE CAJA AÑO 1	FLUJO NETO DE CAJA AÑO 2	FLUJO NETO DE CAJA AÑO 3
A	90.000	40.000	50.000	50.000
B	150.000	40.000	70.000	90.000

Determina qué proyecto es más interesante atendiendo a los siguientes criterios:

- Plazo de recuperación.
- VAN, suponiendo una rentabilidad esperada del 10%.
- Señala los inconvenientes de los métodos estáticos de selección de inversiones. Indica la principal ventaja de los métodos dinámicos respecto de los estáticos

14.- El director financiero de "Almacenes del Alto Aragón, S.L.U." con sede en Huesca está estudiando la posibilidad de ampliar las instalaciones para lo cual cuenta con dos proyectos de inversión distintos, que se resumen en el siguiente cuadro (importes en euros):

	DESEMBOLSO INICIAL	FLUJO NETO CAJA AÑO 1	FLUJO NETO CAJA AÑO 2	FLUJO NETO CAJA AÑO 3
A	80.000	25.000	40.000	30.000
B	95.000	50.000	50.000	45.000

1. Clasifica los proyectos de acuerdo con el criterio del plazo de recuperación.
2. Indica el proyecto que será seleccionado atendiendo al criterio VAN, si al proyecto se le exige una rentabilidad mínima del 14% anual
3. Señala las diferencias entre las inversiones productivas y financieras.

15.- Se plantea realizar una inversión con un desembolso inicial de 5 millones de euros y los flujos netos de caja esperados son de 4 millones el primer año y 1,3 millones el segundo. Indica si es aconsejable o no llevar a cabo la inversión utilizando alguno de los procedimientos dinámicos de selección de inversiones. (La rentabilidad mínima exigida es del 16%).

16.- Considera las dos siguientes inversiones:

INVERSIÓN A: Adquisición de 1.000 obligaciones de valor nominal 6,01 euros cuyo precio de emisión es del 85% y su valor de reembolso del 110%. Ofrecen un tipo de interés anual del 10% y su amortización tendrá lugar dentro de 2 años.

INVERSIÓN B: Adquisición de una máquina que cuesta 6.010,12 euros y genera unos flujos de caja positivos de 3.005,06 euros el primer año y 4.207,08 euros el segundo año.

- a) Determina qué proyecto elegiría de acuerdo con el criterio del Pay-back.
- b) Determina qué proyecto de inversión elegiría según el criterio del VAN (tipo de descuento 6%).
- c) Determina la TIR para la inversión B y señala para qué tipos de descuento será efectuable.

17.- Una eª valora la posibilidad de aumentar su capacidad. Espera que el proyecto genere ingresos durante 4 años. La inversión supone un desembolso de 8,8 millones de euros. Los cobros y pagos son:

	FLUJOS CAJA AÑO 1	FLUJOS CAJA AÑO 2	FLUJOS CAJA AÑO 3	FLUJOS CAJA AÑO 4
COBROS	3.300.000	4.700.000	5.500.000	3.800.000
PAGOS	2.200.000	2.900.000	3.300.000	2.600.000

Calcula su plazo de recuperación y el VAN si el tipo exigido a esta clase de inversiones es del 10%.

18.- **PAU UZ JUNIO 2012** Dados los siguientes proyectos de inversión y sabiendo que la tasa de actualización en el mercado es el 7%:

PROYECTO	DESEMBOLSO INICIAL	FLUJO NETO CAJA AÑO 1	FLUJO NETO CAJA AÑO 2	VAN
A	28.000€	11.000€	31.000€	X
B	31.000€	22.000€	22.000€	X
C	X	13.600€	29.000€	12.040€

- a) Calcule el Valor Actual Neto (VAN) de los proyectos A y B y razone si son o no efectuales.
- b) Indique razonadamente cuál de los tres proyectos de inversión escogería un inversor que utilizara el criterio VAN como criterio de selección de inversiones.
- c) Calcule el desembolso inicial del proyecto C teniendo en cuenta el Valor Actual Neto de dicho proyecto facilitado en la tabla de datos.
- d) Explique cuál es la ventaja del criterio VAN con respecto a los criterios estáticos

19.- **PAU UZ JUNIO 2014** Una eª considera tres proyectos alternativos de inversión, cuyos datos aparecen reflejados en la tabla. La tasa de actualización para todos los periodos es del 7%.

Proyecto	Desembolso inicial	Flujo de caja en periodo 1	Flujo de caja en periodo 2	Flujo de caja en periodo 3
A	10.000 €	7.000 €	3.000 €	2.000 €
B	8.000 €	4.000 €	6.000 €	----
C	4.000 €	3.000 €	1.200 €	---

- a) Utilice el VAN para razonar si cada pycto. es o no realizable e indique el preferible
- b) Calcule la TIR del prycto. B e indique si el proyecto resulta realizable segun este criterio.
- c) Explique en qué consiste el criterio de selección de inversiones Pay-back y explique su inconveniente respecto a los criterios VAN y TIR.

TEMA 8: La función comercial

PRESENTACIÓN

El área comercial de la empresa es la responsable de conocer las necesidades del mercado y de satisfacer a los consumidores con un producto que responda en diseño, precio y distribución a dichas necesidades.

Antes de ser fabricado el producto, el departamento comercial debe decidir su calidad, características, envase, precio de venta, cómo se distribuirá, qué publicidad se realizará, ...

Una vez fabricado el producto, habrá que controlar los resultados de venta, mantener las relaciones con los clientes y analizar constantemente la reacción del mercado.

En una sociedad de consumo con una enorme oferta de productos, el marketing se convierte en una necesidad para todas las empresas que quieran mantener un liderazgo dentro de su sector.

CONTENIDOS

- 8.1.- Concepto y clases de mercado.
- 8.2.- Técnicas de Investigación de Mercados.
- 8.3.- Análisis del consumidor y segmentación de mercados.
- 8.4.- Variables del marketing-mix y elaboración de estrategias.
- 8.5.- El marketing y la ética empresarial.
- 8.6.- Aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en el marketing.

CONCEPTOS P.A.U.

60. Área comercial
61. Plan de marketing
62. Mercado
63. Investigación de mercado
64. Mezcla de marketing o Marketing-mix
65. Producto
66. Precio
67. Promoción
68. Distribución



elroto.elpais@gmail.com

Página 127 de 164



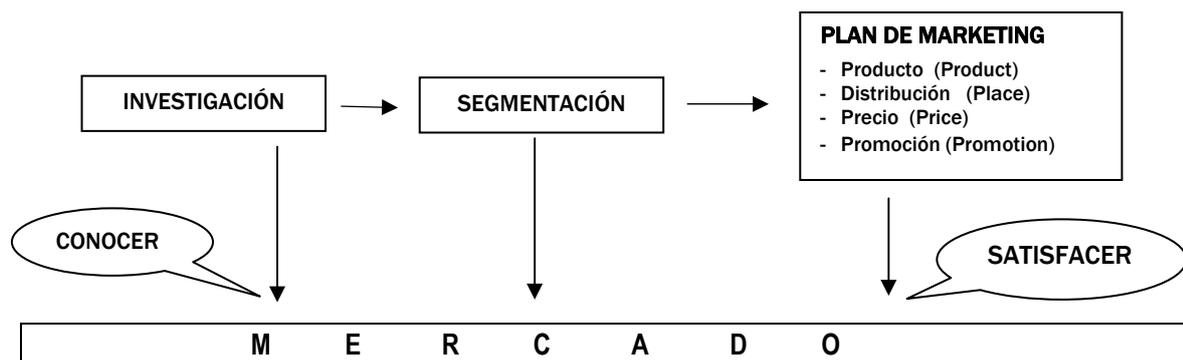
8.1.- CONCEPTO Y CLASES DE MERCADO

El **área comercial** se centra en la relación de intercambio con el mercado. Es la última etapa del circuito real de bienes de la empresa (aprovisionamiento – producción – venta), pero también es la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial: debe **identificar las necesidades del mercado** para que el proceso productivo se adapte a ellas.

El **marketing o mercadotecnia** se ha desarrollado científicamente a lo largo del siglo XX conforme las empresas han evolucionado desde una *orientación a la producción* hacia una *orientación al consumidor*, diseñando el producto a partir de las necesidades de la demanda. Hoy en día el concepto se ha extendido más allá del ámbito empresarial (marketing institucional).

El marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación real de intercambio con la finalidad de que se satisfaga a las partes que intervienen y a la sociedad. El marketing desarrolla, valora, distribuye y promociona los bienes, servicios o ideas.

La actividad que desarrolla una empresa o cualquier otra entidad, al aplicar los principios del marketing, constituye lo que se denomina **dirección de marketing** (*marketing management*). Ésta debe llevar a cabo el **plan de marketing**, que incluye el análisis de la situación (mercado, competencia, entorno...) y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la entidad (marketing-mix), así como la puesta en práctica de dichas estrategias y el control de los resultados.



EL MERCADO: CONCEPTO y CLASES DE MERCADO

El mercado podría definirse como el lugar físico o virtual en el que se ponen en contacto compradores y vendedores y se producen intercambios económicos. Desde el punto de vista del marketing, el mercado se define y mide desde la demanda, como el conjunto de personas que necesitan un producto o servicio y tienen capacidad para comprarlo. En marketing interesa el punto de vista del poder adquisitivo de los consumidores potenciales.

TIPOS de MERCADOS

1) Según el tipo de demandante:

- **Mercados DE CONSUMO** (Particulares): Compran para su propio consumo o el de sus allegados. Pueden clasificarse, a su vez, por sexo, edad, nivel social, volumen de compras, fidelidad, etc.
- **Mercados INDUSTRIALES** (Organizaciones):
 - **Empresas.** Su demanda es derivada de los mercados de consumo. Adquieren los bienes o servicios para incorporarlos a sus procesos productivos.
 - **Organismos públicos.** Al igual que las empresas, su demanda es derivada, pero su actividad no tiene una finalidad económica.

- **Otras instituciones.** Asociaciones profesionales, culturales, benéficas, deportivas, partidos políticos...

Las organizaciones compran según criterios objetivos únicamente, tras un proceso racional, largo y complejo, donde el poder de negociación es mayor por tratarse de compras de mayor volumen. Su demanda está más concentrada y el volumen de compra es mayor (poder negociador), es derivada, más inelástica y sometida a mayores fluctuaciones.

2) Según su estructura: En función de que exista uno o varios oferentes, encontramos:

- **Monopolio.** Hay un sólo oferente y muchos demandantes. Las barreras de entrada son numerosas. Por ejemplo, el servicio de ferrocarril en España, suministro de luz (ya no)...
- **Oligopolio.** Pocos oferentes y muchos demandantes. Existen considerables barreras de entradas. Por ejemplo, en España, el mercado de canales de TV, telefonía, ...
- **Competencia monopolística.** Es lo más frecuente. Hay muchos oferentes y demandantes, pero con productos diferenciados. Pocas barreras de entrada. Por ejemplo, el mercado de electrodomésticos, productos de alimentación, ropa de vestir...
- **Competencia perfecta.** El número de compradores y vendedores es también muy elevado, pero el producto intercambiado es homogéneo, como en el caso del mercado de cereales o el mercado de valores mobiliarios. No hay barreras de entrada.

8.2.- TÉCNICAS de INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para diseñar las estrategias de marketing es necesario conocer y comprender el mercado. Si se quiere estimular y captar la demanda, es preciso saber cuál es el mercado potencial, a qué segmentos del mismo hay que dirigirse, qué productos necesitan y desean estos mercados objetivo, por qué los compran y cómo, dónde y cuándo los compran.

Para el análisis del mercado y evaluación de estrategias, la dirección de marketing se sirve de un conjunto de métodos y técnicas que constituyen la "**investigación comercial**" o "**de mercados**". Salvo en las empresas grandes, que pueden tener su propio Departamento de Investigación Comercial, suele encargarse a empresas especializadas. Comprende las siguientes fases:

1) Diseño de la investigación. Supone identificar el problema a investigar, determinar el tipo de investigación, especificar las hipótesis de estudio, y llegar a la definición, clasificación y medida de las variables. Aquí se decide si se va a realizar una encuesta, a quién, el número mínimo de personas que se entrevistarán, en persona, por teléfono o de otra forma, cómo se elegirán las personas a entrevistar entre todas las de la población, ... muchas veces para obtener datos se prefieren diseños no basados en encuestas sino en observación, experimentación, ... como podrían ser observar las reacciones del público a determinados estímulos o nuevos productos, o incluso realizar pruebas de producto con consumidores que participan activamente.

2) Obtención de la información.

Datos primarios (obtenidos directamente por el investigador)

- Encuesta (personal, telefónica, por correo...) previa selección de muestra.
- Observación (personal o mecánica).
- Experimentación (prueba de mercado simulada).

Datos secundarios: Ya elaborados por Organismos, bibliotecas, bancos de datos, medios. Su coste de obtención es menor, pero es difícil que se ajusten a nuestras necesidades específicas.

3) Tratamiento y análisis de los datos. Una vez obtenidos y para convertirlos en información útil para la toma de decisiones, se realizará la:

- Edición, codificación y grabación de los datos.
- Tabulación de los resultados.
- Aplicación de técnicas de análisis estadístico.

4) **Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones.** Es la etapa final del proceso. Tiene, además, una finalidad de difusión de los resultados de la investigación y se concreta en:

- Elaboración del informe general (evitando informes demasiado “pesados”. Puede llevar mucha información pero **es conveniente que las conclusiones obtenidas sean la primera parte del informe**, de forma que si algún lector con escaso tiempo quiere ver más datos, siga adelante con la lectura
- Presentaciones. Hoy es muy importante no solo obtener conclusiones fiables sino saber comunicarlas, saber captar la atención y transmitir de forma eficaz las conclusiones.

Con las conclusiones de la investigación, se dispone de datos para comprender mejor el mercado, realizar su segmentación si es necesario y elaborar un Plan de Marketing adecuado.

8.3.- ANÁLISIS del CONSUMIDOR y SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Si se quieren satisfacer realmente las necesidades del mercado e incrementar la demanda, debe proponerse una oferta diferenciada a cada uno de los grupos de consumidores que presentan características o necesidades distintas. Especialmente cuando la competencia es intensa y existe una gran diversidad de productos o servicios alternativos.

La **segmentación es un proceso de división de los clientes de un mercado en subgrupos homogéneos**, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno, que permita satisfacer mejor sus necesidades y alcanzar mayores objetivos comerciales de la empresa.

Un segmento de mercado es un conjunto de clientes que demandan un producto de características similares o que comparten una serie de características. (Definición criterios PAU)



Realmente, para una empresa segmentar un mercado significa incurrir en mayores costes, no es algo deseable a priori. Pero es obligado debido a la gran competencia existente hoy entre multitud de empresas que fabrican para el mismo mercado. Si distingo segmentos puedo llegar mejor a cada uno de ellos con productos/precios/mensajes específicos, satisfacer mejor sus necesidades y evitar que mi producto/mensaje resulte demasiado genérico y no capte la atención de nadie. **La segmentación es una consecuencia obligada por el exceso de oferta**, y es básica para la supervivencia de cualquier e^a.

Las variables o criterios más empleados para segmentar los mercados se muestran a continuación. Los criterios generales son aquellos no relacionados con el producto ni con su uso. Los objetivos suelen ser más fácilmente identificables pero menos relevantes que los subjetivos.

Criterios de segmentación	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Demográficos • Geográficos • Socioeconómicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de consumo • Tipo de compra • Grado de lealtad (frecuencia) • Lugar de compra
SUBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de vida • Personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas o beneficios buscados • Actitudes, percepciones y preferencias

Las **variables demográficas** como sexo, edad, estado civil, raza, peso, estatura y tamaño del hogar, constituyen criterios muy usados para segmentar. La división del mercado en función de variables demográficas es sencilla y permite identificar y alcanzar fácilmente los distintos segmentos.

Las **variables geográficas** (nación, región y hábitat) dan lugar a considerables diferencias en las características y comportamientos de los consumidores. Las distintas orografías, climas, etc., de los territorios y sus razas y culturas han dado lugar a pautas de consumo muy diferentes. Es ampliamente conocido el mayor consumo de vino en Francia, Italia y España, el de cerveza en Alemania o el de té en el Reino Unido. Las diferencias climáticas llevan a un mayor consumo de calefacción en los países nórdicos, y de refrigeración en los del Sur, dentro del hemisferio norte. En cada nación las diferencias regionales pueden ser también importantes. En España se da una gran variedad en la gastronomía de las distintas regiones. Sin embargo, como consecuencia de la globalización, los comportamientos tienden a igualarse y se tiende en muchos casos hacia un **mercado global**.

Las **variables socioeconómicas** como renta, ocupación y nivel de estudios, son también útiles para segmentar. Suelen combinarse para fijar la "clase social". Puede haber muchas diferencias en los productos comprados, calidad de los mismos y pautas de compra según las características socioeconómicas de los consumidores. Las personas con ingresos bajos suelen ser más sensibles al precio y tratan de ahorrar comprando productos de menor precio, mientras que las de ingresos altos buscan más la calidad. También suelen ser distintos los establecimientos comerciales que frecuentan.

Según la **personalidad** suele distinguirse entre extrovertido e introvertido, líder o seguidor... A estas dos variables se las denomina también psicográficas.

Los **estilos de vida** se determinan sobre todo por las actividades desarrolladas, los centros de interés y las opiniones. Combinándolos puede generarse una gran variedad de tipos o estilos de vida. Como los "yuppies", "gente guapa", "posmodernos", "progresistas", etc. El grupo tiende a comportarse de una manera definida e impone normas sobre qué productos comprar y cómo y dónde adquirirlos.

En relación con el producto y su uso, el mercado puede segmentarse por el **grado de uso**, según volumen e intensidad del consumo (el usuario de los servicios bancarios puede ser segmentado por la cantidad de servicios utilizados y por la intensidad y frecuencia con que utiliza cada uno de ellos); por el **tipo de compra** (si es la primera vez, repetición o sustitución; racional o impulsiva); por la **lealtad** (según la frecuencia de consumo de una marca determinada); y por último según el **lugar de compra**.

Por último, recordar que para que interese segmentar, los segmentos deben ser medibles, accesibles, rentables y tener expectativas de crecimiento.

8.4.- VARIABLES del MARKETING-MIX y ELABORACIÓN de ESTRATEGIAS

Para diseñar las estrategias de marketing, la dirección comercial dispone de cuatro instrumentos básicos denominados también "variables controlables", porque a diferencia de las variables del entorno, de la competencia y del mercado, éstas pueden fijarse a voluntad.

MARKETING-MIX	INSTRUMENTOS	LAS CUATRO "PES"
ESTRATÉGICOS (a largo plazo)	Producto	Product
	Distribución / logística	Place
OPERATIVOS ó TÁCTICOS (corto plazo, más flexibles)	Precio	Price
	Publicidad	Promotion
	Venta personal	
	Promoción de ventas	
Relaciones públicas		

Su combinación concreta es fruto de la estrategia de cada empresa para alcanzar sus objetivos y se denomina “marketing–mix”. Sin embargo, las modificaciones son posibles dentro de unos límites, especialmente en el caso de las variables estratégicas, que han de ser cuidadosamente planificadas. Si los precios están regulados de alguna manera, no podrán alterarse con absoluta libertad. Las variaciones en las características de los productos (calidad, tamaño, prestaciones, color) suelen ser costosas y requieren tiempo. El sistema de distribución utilizado puede ser prácticamente imposible de cambiar. Por último, los métodos de promoción (medios de comunicación, mensaje difundido, imagen y otros) llegan a identificar a la empresa por lo que cambiarlos resulta a veces difícil. Aún con estas limitaciones, sobre estos cuatro instrumentos se apoya toda acción de marketing.

El análisis de **segmentación** y la determinación, en su caso, de los grupos objetivo constituye la etapa previa al diseño e implantación de la estrategia comercial. Se debe priorizar y definir a qué mercados se va a dirigir. Si la empresa desea adaptar o no la estrategia a las características de los segmentos, puede optar entre tres tipos de **estrategias básicas: indiferenciada, diferenciada y concentrada.**

- I. **Estrategia INDIFERENCIADA** supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado. La empresa se dirige a todos ellos con la misma estrategia (producto, precio, distribución y promoción). Trata, en definitiva, de satisfacer necesidades y demandas distintas con una única oferta comercial. La estrategia indiferenciada presenta ventajas de coste, por cuanto las economías de escala serán mayores si se concentran todos los esfuerzos en la fabricación de un número reducido de productos y en el desarrollo de un único marketing-mix. Sin embargo, es difícil que con una estrategia de este tipo puedan satisfacerse adecuadamente las necesidades de todos los consumidores. Un ejemplo puede ser Coca-cola, que aprovecha la creciente similitud urbana mundial lanzando productos iguales en casi todos los países y con los mismos mensajes publicitarios.
- II. **Estrategia DIFERENCIADA** al contrario de la anterior, consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos objetivo, utilizando también de modo distinto los instrumentos comerciales (ejemplo: automóvil).

Esta estrategia puede incrementar substancialmente la demanda total del mercado al satisfacer mejor las necesidades de cada segmento. Sin embargo, los costes de llevar a cabo tal estrategia pueden ser mucho más elevados.

Para llevar a cabo una estrategia de marketing totalmente diferenciada la empresa debe contar con recursos suficientes, y debe evaluarse, por supuesto, la rentabilidad de cada uno de los segmentos atendidos. Es posible, no obstante, contemplar distintos grados de estrategias diferenciadas. Éstas pueden limitarse a la oferta de productos distintos o variantes del producto básico, adaptados a las demandas de segmentos específicos, y con precios también distintos. La estrategia diferenciada será más costosa si contempla, además, sistemas de distribución y procedimientos de promoción exclusivos para cada uno de los segmentos.

- III. **Estrategia CONCENTRADA.** La empresa puede detectar la existencia de varios segmentos del mercado relevantes; pero es posible que no quiera o no sea capaz de atender a todos ellos por no disponer de los recursos necesarios. En lugar de tratar de abarcar todo el mercado, prefiere concentrarse sobre uno o pocos segmentos en los que puede tener alguna ventaja competitiva (en calidad, precio, distribución) y obtener una mayor participación de mercado en ellos. La empresa de relojes Rolex, por ejemplo, dirige claramente su oferta a los segmentos más elitistas del mercado. Otro ejemplo de estrategia concentrada es la banca extranjera en España, que, al no disponer de una amplia red de sucursales para llegar a todo tipo de público, se dirige fundamentalmente al sector empresarial y particulares con mayores ingresos.

DECISIONES en las VARIABLES del MARKETING-MIX

- I. **PRODUCTO (Product):** Es el conjunto de aspectos tangibles (esenciales y formales) e intangibles de un bien o servicio que satisfacen una necesidad.

PRODUCTO	ESENCIALES	atributos físicos que constituyen el producto básico
	FORMALES	marca, diseño, envases, calidad, tamaño
TOTAL	AMPLIADOS (no PAU)	servicio post-venta, garantía, financiación, instalación

Marca: es el nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que trata de identificar los bienes y/o servicios de una empresa, diferenciándolos de la competencia. La marca engloba nombre y logotipo (expresión gráfica de la marca) y es la imagen que identifica al producto (PAU Junio 2007). Por las múltiples posibilidades de aplicación que ofrece, la imagen del producto que genera y la posible lealtad que provoca en los consumidores, puede ser utilizada como un elemento importante en la estrategia de marketing. Cabe contemplar cuatro alternativas básicas al establecer la marca de los productos:

- Marca única.** Consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aunque puedan ser muy distintos (Sony, Kodak, Philips...). Se utiliza cuando la imagen de la empresa y de la marca es buena y suele ser muy útil en el lanzamiento de nuevos productos (natillas Danone, lonchas El Caserío...), ya que aparece en el mercado con un grado de conocimiento y prestigio dado. Los gastos de promoción se reducen.
- Marcas múltiples.** Es la alternativa contraria a la anterior. Los costes de promoción son más elevados pero permite una mejor segmentación (GM tiene Opel, Cadillac y Chevrolet y HENKEL tiene Mistol, Tenn, Dixan, Vernel, Perlan, Wipp, etc.).
- Segundas marcas.** Pertenecen a empresas con otras marcas más importantes que pretenden segmentar y ampliar su mercado (Omega-Tissot, Balay-Lynx).
- Marcas de distribuidor.** También se denominan **marcas "blancas"**. Se utiliza sobre todo para productos de gran consumo: alimentación, limpieza, ... Todos los grandes distribuidores venden productos con su marca a pesar de no producirlos (Día, El Corte Inglés, Consum, Auchan, LIDL...). Hoy sus ventas llegan a ser más del 35% del total de productos vendidos por estos establecimientos y son una gran amenaza para los fabricantes con marca propia.

La marca, idealmente debe ser sencilla, fácil de leer, recordar y pronunciar, distinta de la competencia, eufónica (sonar bien), internacionalizable (y que evite significados negativos en otros idiomas) y debe registrarse para tener protección legal.

El envase (packaging): Concebido para proteger y presentar al producto, su utilidad es mayor desde el punto de vista del marketing, ya que facilita su uso (a veces de forma poco ética para favorecer su uso excesivo), su reconocimiento y ayuda mucho a la promoción (en productos como perfumes puede tener un coste superior al del producto que contiene). También cobra importancia en la distribución (por ejemplo en IKEA).



El etiquetado: permite identificar las características y composición del producto, facilita la venta, gestión y el control por parte del distribuidor y en muchos casos tiene que cumplir requisitos legales en cuanto a la información que debe contener.

La calidad: concepto que suele emplearse de forma ambigua, ¿calidad, respecto a qué?. En marketing no se refiere a calidad técnica, de hecho normalmente el consumidor no tiene la información necesaria para entender la calidad técnica de un producto. Se refiere más bien a una cuestión de percepción del consumidor, la que satisface los requerimientos especificados por el comprador al menor coste para él. La calidad tiene un importante componente subjetivo y exige

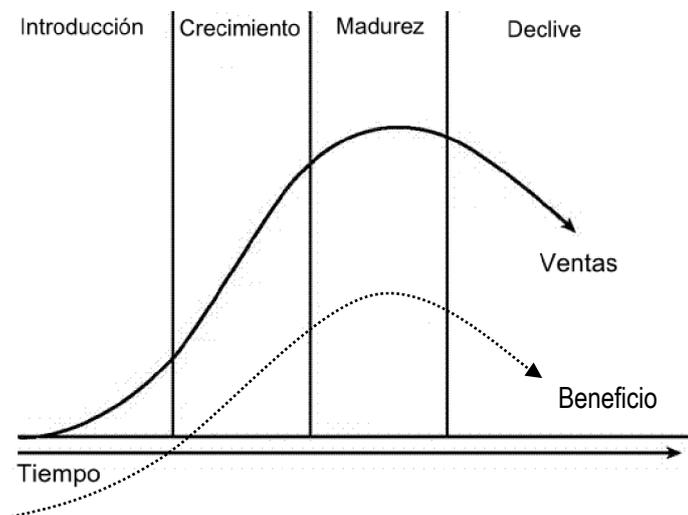
un patrón de comparación. Cuando decimos que un producto es “de calidad”, mentalmente estamos efectuando una comparación con otro producto al que consideramos patrón.

La empresa debe tomar políticas comerciales o decisiones sobre cada uno de los **aspectos del producto total** antes citados y para cada **segmento de mercado** si ha optado por una estrategia diferenciada. Debe decidir la “cartera de productos”: el **número de productos** o líneas de productos (permite diversificar el riesgo) y cuándo realizar el lanzamiento de **nuevos productos**.

En la política de producto es clave la **diferenciación**, que no tiene porqué estar basada en atributos esenciales del producto. Dos automóviles prácticamente idénticos en aspectos substanciales (motor, potencia, consumo, capacidad), pueden ser percibidos de modo muy diferente resaltando otros aspectos (marca, calidad, diseño, financiación, garantía, servicio posventa).

Es muy importante reconocer en qué fase del **ciclo de vida del producto** estamos, ya que todo el marketing-mix suele estar condicionado por ella. Sus fases son:

- **INTRODUCCIÓN:** ventas escasas, crecen despacio. Gasto promocional elevado para dar a conocer el producto. Competencia inexistente o escasa. Beneficios negativos.
- **CRECIMIENTO:** aumenta el conocimiento y las ventas considerablemente, se mantiene la promoción, aparecen los beneficios y crece la competencia.
- **MADUREZ:** existe gran competencia, el producto ha sido ampliamente probado y se satura el mercado en una cota máxima de ventas, el beneficio se reduce y se expulsan competidores.
- **DECLIVE:** las ventas caen al aparecer nuevos productos de más interés, se reduce el precio y la rentabilidad, planteándose la eliminación del producto o su sustitución por otro.



II. PRECIO (Price)

El precio no es sólo la **cantidad de dinero que se paga por obtener un producto**, sino también **el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y molestias necesarios para obtenerlo**.

La estrategia de precios debe basarse fundamentalmente en los objetivos de la empresa en ese momento (beneficios, penetración, imagen, etc.), así como en el tipo de producto, líneas existentes, competencia, ciclo de vida del producto, etc... habrá que decidir sobre:

A) El nivel de precio. El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio

alto es sinónimo, muchas veces, de calidad y un precio bajo, de lo contrario. Es flexible pero muy condicionado por el tipo de mercado según el número de oferentes.

Para fijar el precio se utilizan fundamentalmente tres modelos de fijación de precios:

1. Modelos basados en el coste: se añade un margen sobre el coste unitario.
2. Modelos basados en los competidores o el mercado (oferta y demanda).
3. Modelos para productos nuevos:
 - En el **lanzamiento de un nuevo producto** es posible aplicar dos estrategias:
 - i. **Descremación**: fijar un precio alto al principio y elevada inversión en promoción para atraer la “crema” del mercado y, si procede, ir bajándolo después para captar segmentos más sensibles al precio. Aconsejable para productos muy novedosos, poco sensibles al precio y sin posibilidad de entrada de nuevos competidores.
 - ii. **Penetración**: precios bajos desde el principio. Recomendable para situaciones contrarias a las anteriores.
 - Las estrategias de **precios diferentes** (segmentación) tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas (viajar en primera o en segunda clase). A veces se vende el mismo producto a diferente precio según quien sea el consumidor, la fecha o el lugar de venta (días azules de RENFE, descuentos por carné joven, a jubilados, día del espectador).
 - Al diseñarse la estrategia de **precios para una línea de productos** debe considerarse el beneficio global. Los supermercados suelen tener en oferta productos a bajo precio para atraer a los clientes. Los fabricantes de automóviles tienen en cada modelo una versión básica, a un precio reducido, que sirve de reclamo para atraer la demanda hacia otras versiones con mejor equipamiento y más caras.

B) Las facilidades de pago (tarjeta, giro, contrarrembolso, talón).

C) La política de descuentos. Tratan de impulsar la venta ofreciendo descuentos por pago al contado (descuentos “por pronto pago”, típico mercados industriales, entre empresas), por alcanzar un determinado volumen de compras (habitual en los anteriores y conocidos como “rappels”, muy común en concesionarios de automóviles), por campañas comerciales concretas (rebajas temporales tras campañas de navidad, al empezar el verano, ... para deshacerse de género anterior y renovar stocks), ...

III. DISTRIBUCIÓN (Place)

La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión **poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor**. El **canal de distribución** es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor. Habrá que decidir sobre:

A) La segmentación y la diferenciación del mercado, que también pueden practicarse por medio de la distribución. La venta de un producto a través de distribuidores exclusivos (algunas marcas de relojes) o sólo en determinados canales (la venta de cosméticos en farmacias), trata de dar un mayor prestigio al producto y dirigirse a los segmentos de mercado más elitistas. Por el contrario, la distribución a través de hipermercados o tiendas de descuento pretende alcanzar a los segmentos de mercado más sensibles al precio, que están dispuestos a recibir un servicio de menor calidad a cambio de un precio también menor. Las empresas fabricantes pueden plantearse dos opciones básicas:

B) Decisión de los canales de distribución. Pudiendo establecer:

Canal Directo o sin etapas: El más empleado en productos industriales. De difícil uso en pdtos. de consumo, aunque se dan en venta telefónica, por correo o por **Internet** (cada vez más importante).

Canal de una etapa: Solo hay un minorista. Se da poco, cuando el minorista tiene gran poder de distribución y disfruta de exclusividad en el producto.

Canal de dos etapas: El más extendido en bienes de consumo y más usado por las PYMES. Los intermediarios desempeñan una función relevante de intermediación entre la fábrica y el minorista.



Mercados de consumo	Productor - Representante - Mayorista - Minorista - Consumidor
Mercados industriales	Productor - Distribuidor o Agente - Cliente

C) Según la **intensidad de distribución**, las alternativas son:

Distribución INTENSIVA: buscar el mayor número de distribuidores (bienes de consumo).

Distribución SELECTIVA: se limita el número de mayoristas y minoristas (bienes de lujo).

Distribución EXCLUSIVA: para un mercado limitado geográficamente.

IV. PROMOCIÓN (Promotion)

La promoción de un producto es el **conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre**. En función de las características del producto, mercado, competencia y la estrategia que escoja la empresa, es una combinación de las siguientes actividades:

- Venta personal.
- Publicidad.
- Relaciones públicas.
- Promoción de ventas.
- Merchandising

Venta personal es una forma de comunicación interpersonal, en la que hay una comunicación oral de doble sentido cliente-vendedor. Se emplea tanto en productos industriales y venta al por mayor, cuyos mercados suelen tener una clientela reducida y concentrada, como en la venta de productos de consumo (Avon, Lady Vap, Termomix, etc.). La desempeña el EQUIPO DE VENTAS, respecto del cual es importante decidir el sistemas de incentivos/comisiones, su formación, imagen, actitudes, ...

Publicidad es esencialmente unilateral y trata de persuadir y dar a conocer el producto por medios masivos de comunicación. Fundamentalmente para productos de consumo masivo. Debemos distinguir entre la publicidad de producto (promociona el producto) y la institucional (promociona a la empresa). Sus medios más habituales son TV, Radio, Prensa, Revistas, Estática (Vallas, carteles, muppies, ...), Cine, Mailings, ... continuamente aparecen nuevas formas: SMS, Placement, ...

Gracias a esta herramienta las empresas también pueden **segmentar** el mercado mediante la publicidad. Los medios de comunicación de masas permiten, aunque no totalmente, llegar a audiencias o segmentos de mercado distintos. Así, por ejemplo, las revistas especializadas permiten llegar a distintos públicos; en menor medida, los periódicos y la televisión, aunque con esta última, al variar la composición de la audiencia a lo largo del horario de emisión, se puede llegar de modo más efectivo a los mercados objetivo. También la implantación de la TV por TDT mejora las posibilidades de segmentación.

En España la publicidad comparativa, aunque poco usada (Don Simon vs. Minute Maid y Telefónica vs. Tele2), es totalmente legal, aunque solo si se exponen argumentos objetivamente demostrables. No es en ningún caso legal la llamada “publicidad subliminal”.

Las relaciones públicas gestionan la comunicación entre una organización y un grupo de públicos que se relacionan con la empresa. Su objetivo es construir, administrar y mantener una imagen positiva de la misma. Edward Bernays, padre de las RRPP afirmaba que “es necesario manipular a la opinión pública para ordenar el caos en que está inmersa”. Realiza actividades como el “lobbyng” (grupos de presión) y otras como:

- a) **Con coste:** actividades de patrocinio y mecenazgo de actividades culturales (Premio Planeta), deportivas (Pikolín) y proyectos sociales. En este último caso se habla de “marketing social”, por ejemplo en las campañas “ningún niño sin leche” de RAM, o la del 0,7% de Fortuna).

Es propia de instituciones financieras y de grandes empresas, que disponen de amplios recursos para mejorar así su imagen.

- b) **Sin coste o PROPAGANDA:** se llevan a cabo fomentando la generación de noticias y comunicados, realizando ruedas de prensa, presentaciones y demostraciones. Las empresas de automóviles, de discos, de libros, de cinematografía y de moda, por ejemplo, se apoyan en buena medida en la propaganda que les deparan las pruebas técnicas, los *rankings* y las opiniones de los expertos que aparecen en los medios de comunicación (hoy gran parte de los telediarios presentan noticias fruto de la labor de Relaciones Públicas de grandes empresas: estrenos, nuevos productos, ...)



La promoción de ventas es un conjunto de actividades de corta duración, que mediante incentivos económicos o materiales, tratan de estimular la demanda a corto plazo. Se utiliza en productos de consumo masivo. Los instrumentos de promoción de ventas más utilizados podrían ser:

- Rebajas y descuentos (se corre el riesgo de acostumbrar al cliente).
- Mayor contenido del producto por el mismo precio.
- Productos complementarios gratis o a bajo precio, regalos, ...
- Cupones y vales descuento.
- Concursos y premios.
- Muestras y degustaciones.

El merchandising ó **micro-mercadotecnia** es el marketing del punto de venta. Empleado en productos de consumo masivo, , trata de aumentar la rentabilidad en el punto de venta, buscando llamar la atención del consumidor, sustituyendo la tradicional presentación pasiva del producto/servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo, comunicándole que el producto está allí, para que realice la acción final: la compra. El merchandising es el responsable de:

- el escaparatismo
- el diseño de las rutas en un establecimiento, las distintas agrupaciones de productos y sus colocaciones (que unos ayuden a la venta de otros, que los más demandados estén alejados unos de otros para maximizar el recorrido, ...)
- la “animación en el punto de venta” (carteles, demostraciones, ...) la colocación de los productos (que unos ayuden a la venta de otro), ...

El marketing es muy creativo, por lo que es difícil hacer una relación exhaustiva de todas sus herramientas, pero es el responsable de que huela a bollería recién hecha en una zona muy amplia, de que encontremos siempre las pilas (las más caras, claro) en las cajas, así como chicles y caramelos,...

8.5.- EL MARKETING Y LA ÉTICA EMPRESARIAL

Como se apuntó en el tema 2 al introducir el tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la empresa ha interiorizado muchos objetivos sociales y el marketing no es ajeno a esta cuestión. Respondiendo a la creciente importancia para el consumidor de aspectos como la salud alimentaria, el cuidado del medio ambiente o el comercio justo, se han incorporado en el marketing conceptos como:

- **“Consumo responsable”**: Es el concepto genérico que engloba al resto, se centra en reflexionar sobre las consecuencias de un consumo excesivo y muchas veces irresponsable, trata de que el consumidor reflexione sobre la necesidad real de su compra, su efecto en el medio ambiente y en perpetuar relaciones sociales injustas. Campañas como la de dejar de emplear bolsas de plástico al comprar, que se han visto impulsadas incluso desde algunos centro comerciales (como Carrefour, que facilitó previamente bolsas reutilizables gratis o por poco dinero). Otras como no comprar pescado de poco tamaño (“Pezqueñines no gracias”) se impulsan desde la administración.
- **“Comercio Justo”**: Trata de realizar un consumo que no aumente la desigualdad en las relaciones comerciales entre países y grupos sociales. Hoy podemos comprar en tiendas como las de Intermon Oxfam que ofrecen productos más caros pero que nos aseguran que los productores locales trabajan en condiciones de no explotación, por un salario digno. Podemos encontrar ya estos pdtos. incluso en grandes superficies. No obstante hay que tener cuidado, también existen vendedores poco éticos que venden productos de “comercio justo” quedándose con el mayor margen que el consumidor está dispuesto a pagar.
- **Reciclado de Envases**. Impulsado hoy desde la administración (contenedores para reciclar, tasas de reciclaje al comprar productos electrónicos, ...) y apoyado por consumidores respetuosos con el medio ambiente e incluso algunos fabricantes. IKEA ha incorporado esta preocupación en el diseño de sus productos y otros empiezan ya a limitar sus envases, hacerlos reciclables o incluir menos tintas contaminantes en sus diseños.
- **Productos “Ecológicos”**. Aunque hubo un momento en que prácticamente todos los productos eran “naturales” o “artesanos” hoy está más regulado su uso y han nacido distintos “sellos” que tratan de garantizar su origen y elaboración. Por ejemplo, el Comité Aragonés de Agricultura Ecológica agrupa voluntariamente a productores ecológicos y le pone su sello si cumplen con su reglamentación. Esta idea de “natural” o de menos artificialidad ha animado a una reflexión sobre qué comemos, sobre el uso de elementos que pueden ser peligrosos o tener efectos perjudiciales para nuestra salud por su uso excesivo en determinados productos alimenticios, como las grasas hidrogenadas.
- **Información al Consumidor**. Cada vez se incluye más información en el etiquetado de los productos, porque es una obligación legal y porque muchos clientes lo exigen: saber si tiene o no gluten, azúcar, grasas hidrogenadas, transgénicos, ... puede ser muy importante. También hay advertencias para eximir al fabricante de cualquier posible responsabilidad por mal uso e información al consumidor sobre dónde acudir para resolver problemas por su uso, reclamar la garantía, ...



El uso de las TIC también ha provocado conflictos éticos, como por ejemplo, el provocado por principal vendedor mundial por Internet amazon.com, que, empleó la información suministrada por las “cookies” (información que graba el servidor de la página web en nuestro ordenador para reconocernos en la siguiente visita y presentarnos en la primera página información personalizada, como productos que encajan con visitas y compras anteriores), fijarles un precio más alto que si entrábamos en la web por primera vez. La solución era, simplemente, borrar las “cookies” del ordenador y los precios que nos mostraba su web bajaban inmediatamente. Afortunadamente Amazon rectificó tras el disgusto de sus clientes, pero da idea de la capacidad de las TIC para hacer realidad la segmentación de mercados.

8.6- APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN EL MARKETING

La revolución técnica que ha supuesto Internet ha alcanzado a todas las empresas, ya sean industriales o de servicios, y ha afectado prácticamente a todos sus ámbitos: nuevos canales de distribución, nuevas formas de publicidad, nuevas formas de relacionarse con proveedores y clientes, nuevas formas de pago y cobro, nuevas políticas de precios, nuevas formas de relaciones con empleados e incluso de trabajo, nuevos mercados, tipos de consumidores e incluso de necesidades, ...

Este apartado tratará de analizar algunas de las implicaciones que ha tenido para la empresa la revolución técnica más productiva, seguramente, desde los tiempos de la máquina de vapor.

Deben señalarse primero dos características básicas de Internet en la empresa:

- I. **Puede beneficiarse de él cualquier empresa, sin importar su tamaño.** Si una empresa especializada crea una página web, ante un cliente a distancia esta compitiendo en igualdad de condiciones con la web de una gran empresa. Ejemplos de esto pueden ser dos tiendas españolas de éxito:
 - www.barrabes.com PYME aragonesa, desde Benasque (Huesca) se ha convertido en líder mundial de venta de material de montaña por el prestigio de su asesoramiento a expediciones de montañeros. Ha hecho tanto daño a gigantes de la venta de este tipo de material en USA que ha tenido que abrir tienda física allí.
 - www.naranjaslola.com fruto de un trabajo de bachillerato del hijo de un agricultor valenciano, ha eliminado los famosos intermediarios de la distribución agraria (que suelen quedarse con el principal valor añadido) y envía a cualquier punto naranjas y cítricos selectos sin coste de transporte y cobrando solo después de haberlas probado y disfrutado.
 - www.redcoon.es y www.pixmania.com: tiendas de venta de productos electrónicos en Europa que existen sólo en este medio y ofertan precios muy competitivos.
- II. **Internet ha creado mercados que funcionan mejor, más próximos a los supuestos básicos de competencia perfecta:** al agregar a consumidores y empresas de diversos lugares del mundo interesados en productos muy específicos (¿quién se imaginaba ganándose la vida vendiendo muñecos “madelman” o coches de scalextric?) ha permitido que existan mercados antes imposibles. Además las empresas aumentan su competencia, el consumidor dispone de herramientas que comparan precios del mismo producto (kelkoo, ...), mejorando así la eficiencia general del mercado..
- III. **Internet no es un fin en sí mismo**, es un nuevo canal y una poderosa herramienta para ser más productivos y alcanzar nuevos mercados, pero su empleo debe formar parte de un plan de marketing general de empresa. Algunas solo ponen la página web y se olvidan: no hay actualizaciones ni políticas para atraer nuevos clientes a este canal. En estos casos la web sólo es una tarjeta de visita muy costosa.

Vamos a analizar con detalle los ámbitos de la empresa que más están cambiando las TIC:

Nuevos canales de distribución

Si no vendemos por Internet, no pensemos que no nos afecta. Seguramente estamos ya perdiendo clientes en beneficio de otros vendedores muy alejados de nosotros. Estos vendedores se convierten en nuestros competidores ya que venden a distancia a precios competitivos.

Pero la venta por Internet sólo tendrá éxito si se une a un buen servicio de mensajería. La logística es la otra “pata” de la gestión comercial con Internet. Empresas como Amazon venden libros y discos en todo el mundo. Ebay, ha dejado de ser solo un portal de subastas para convertirse en un auténtico escaparate o centro de negocios, hay empresas que venden sus productos no en una web propia sino dentro de ebay, para beneficiarse de la gran afluencia que visitas que atrae (ejemplo: tienda de bicicletas en ebay: <http://stores.ebay.es/Quads-Bcn-STORE>), www.kiala.es: red de entrega de mercancías...

Nuevas formas de publicidad

A las ya conocidas “cookies”, “banners” y demás ventanitas que afloran en cualquier página web que visitemos se une la posibilidad de pagar por la posición en la que aparezcamos en las búsquedas de determinadas palabras clave relacionadas con nuestro negocio que cualquier usuario haga en google. Además pone a nuestra disposición poderosas herramientas para conocer quién está visitando nuestra web. (lee el Artículo “Todo Ordenador esconde un espía” al final del tema, pg 146)

Otras herramientas como Google Trends (<http://www.google.com/trends>) nos da información de qué términos esta buscando más la gente en la red, segmentado por países e idiomas.

También permite al usuario comparar el volumen de búsquedas entre dos o más términos. Una característica adicional de Google Trends es la posibilidad de mostrar noticias relacionadas con el término de búsqueda. Es interesante comprobar que hay algunos términos de búsqueda bastante estacionales, como “regalos”, que coincide claramente con la llegada de la Navidad.

La publicidad también suele ligarse a otros medios como SMS, videojuegos o a formas publicitarias más agresivas como las recientes campañas de “ambient marketing”. Cada vez serán más las campañas donde se emplearán diversos medios a la vez. (Artículo “Tú les montas el anuncio” al final del tema)

Nuevas formas de relacionarse con proveedores, clientes y Administración

Ebay es la fórmula de más éxito, pero destaca el caso ya comentado en el tema de producción de www.alibaba.com , web china de pago (vale más de 1.000€/año acceder a ella) paradigma del contacto entre proveedores. Otras e^{as} (especialmente automoción) ya tienen centrales de compra compartidas.

Muchas empresas de transporte también se han apuntado a la venta por Internet, especialmente las aerolíneas de “low-cost” (ejemplo también de nuevo mercado) pero sin olvidar tradicionales como los ferrocarriles españoles, alemanes, ...

ING es un buen ejemplo de empresa de servicios exitosa en un sector tradicional como el bancario. Gracias a su marketing y consecuencia de no necesitar casi red bancaria, ha logrado ofrecer al consumidor productos financieramente más ventajosos que los ofrecidos por la competencia.

Lamentablemente, también las TIC crean problemas a la hora de las relaciones con los clientes: los servicios de atención telefónica de muchas grandes empresas consiguen evitar que las reclamaciones lleguen a sus responsables y enojan a los consumidores hasta nuevos extremos. En España hay legislación reciente específica para tratar de atajar estas prácticas.



Las administraciones públicas impulsan medidas que nos facilitan los trámites con ellas: documentos de la Seguridad Social, aviso IRPF por SMS, oposiciones y concursos, ...

Nuevas formas de pago y cobro

La seguridad sigue siendo el “talón de Aquiles” que impide una mayor penetración de Internet, aunque hay avances continuos: empleo de “pasarelas” de pago (PayPal), tarjetas de crédito solo para pagos en la red, sistemas de pago vía SMS para máquinas expendedoras, chips NFC en móviles, ...

Hacienda y el Banco de España (compra Letras del Tesoro, ...) permite e incentiva la gestión telemática (con DNI digital ó Certificado Digital emitido por la FNMT)

Cuando se generalice el empleo de **facturas y documentos comerciales electrónicos** (ya posible, la legislación española está ya adaptada, RD 1496/2003) el ahorro para las empresas será importantísimo. Desde la propia administración se impulsará al exigir su uso a las e^{as} que contraten con ella.

Nuevas políticas de precios

Las TIC permiten segmentar más al cliente, haciendo posible una gran diversidad de políticas de precios.

Por ejemplo, en un vuelo prácticamente nadie ha pagado lo mismo por su billete. Su precio habrá variado según fecha de compra, oferta concreta, portal/medio de compra empleado, ... Curiosamente y en contra de lo que pudiera parecer las aerolíneas "low-cost" han terminado los últimos ejercicios económicos con mayores rentabilidades que las compañías tradicionales "de bandera".

Nuevas formas de relaciones con empleados e incluso de trabajo

El teletrabajo será una opción que irá a más en personal cualificado especializado. Las leyes y las propias empresas lo promoverán, y la tecnología lo hará cada vez más posible: videoreuniones, correo electrónico, móviles que cada vez son más ordenadores, ... seguramente se irá diluyendo cada vez más (en algunas profesiones) el espacio de trabajo y el privado. Algunas empresas incluso externalizan el departamento de personal y realizan la labor de consultoras externas apoyadas en todo tipo de TIC's.

Nuevos mercados, tipos de consumidores e incluso de necesidades, ...

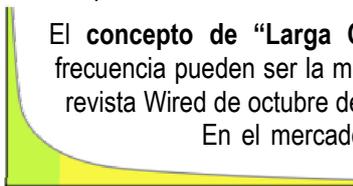
Valga como ejemplo el **ipod** de Apple (www.apple.com/es), el reproductor de mp3 más famoso del mundo del que se han comercializado ya más de 100 millones y ha creado un mercado entero de complementos fabricados por innumerables empresas. Su éxito es tan abrumador que no solo ha sacado a una empresa informática de su letargo (el 60% de los beneficios de Apple ya no vienen de los ordenadores), incluso ha animado a otros a tratar de robarle una parte del pastel (Microsoft lanzó su reproductor Zune, Samsung, ...). Apple demostró al sector discográfico que es posible obtener beneficios vendiendo música original. Su tienda iTunes vende canciones sueltas por Internet a 0,90€.

En el sector de las **cámaras digitales** y el de **revelado fotográfico** ha habido también cambios sustanciales. Cuando las cámaras digitales empezaron su crecimiento en ventas, compañías tradicionales líderes en el sector fotográfico como Kodak y AGFA no supieron cambiar de formato hasta muy tarde. Hoy algunas de las marcas líderes en fotografía digital son recién llegadas al mundo de la fotografía: Sony, Casio, Epson, HP, ... y muchos de los enormes laboratorios de revelado no pudieron competir con servicios de revelado on-line como Fotoprix, FNAC, Carrefour, ...

El **concepto de "Larga Cola"** tipifica distribuciones estadísticas en que los sucesos de escasa frecuencia pueden ser la mayor parte del gráfico y fue acuñado por Chris Anderson en un artículo de la revista Wired de octubre de 2004 para describir negocios y modelos económicos como Amazon ó Ebay.

En el mercado de masas tradicional las limitaciones geográficas y físicas hacen que las empresas se concentren en una audiencia numerosa en un ámbito geográfico manejable, lo que hace rentable su negocio. Por el "principio de Pareto" (clasificación ABC ó regla del "20/80"), aplicado al coste de almacenaje y de distribución, todas las empresas se centraban en pocos artículos de fácil y rápida venta, el 20% de productos y usuarios para obtener el 80% de ingresos. Así, las librerías y tiendas de discos tradicionales solo muestran discos y libros de interés para una gran audiencia. Pero al llegar el mundo digital, los costos de almacenaje y distribución caen drásticamente. Esto permite a las e^{as} disponer de un amplio catálogo de productos y cubrir una gran gama de intereses, así Amazon está totalmente diversificada en diferentes líneas de productos: ofrece DVD, CD de música, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, libros, aunque inicialmente era una librería online que ofrecía productos muy específicos, desconocidos para la mayoría.

Puede que parezca que estas tiendas online vendan poco, pero sumados todos los productos pueden generar un gran beneficio. En este sentido, el mundo digital parece superar el principio de Pareto. Muchas de las empresas de éxito online usan en su estrategia el concepto "Long Tail", ofreciendo



productos populares, otros no tanto y otros “raros”. Así dan respuesta a todos tipo de segmentos, de intereses y de nichos de mercado, sin asumir costes elevados. Hoy hay incluso gente especialista en comprar y vender en ebay que ha dejado su trabajo y se gana la vida comprando y vendiendo madelmas, coches de escalextric, ... esto hubiera sido impensable antes porque estos artículos especializados tenían pequeños mercados locales con pocas transacciones. Al poner en contacto gente del todo el mundo ebay ha creado nuevos mercados competitivos.

Incluso se han creado mercados de productos virtuales, como “**Secondlife**”, donde más de 200.000 personas tuvieron un “avatar” o alter ego virtual que se movía en un mundo imaginario (previo pago de un precio mensual) y en el que cabían transacciones en moneda virtual (dólares “Linden”) convertible a dólares reales. Algunas personas crearon negocios virtuales que les hicieron ricos en el mundo real. Hoy SL ha disminuido mucho, otros mundos le toman el relevo, como [Habbo Hotel](#) (dirigido a adolescentes) o juegos clásicos como “**World of Warcraft**”, que permite comerciar con los objetos encontrados

Otras tecnologías

La combinación de Internet + GPS abre un mundo de opciones: control/optimización de flotas de transporte, servicios de seguridad (control de menores y ancianos), nuevos mercados (GPS para turismo o senderistas). También la publicidad cambiará, veremos en el móvil las tiendas próximas, pero solo las que paguen por aparecer en los mapas que elabora de forma “gratuita” google.

ACTIVIDADES

1. ¿Qué criterios y variables se utilizan para segmentar el mercado de los automóviles? Pon ejemplos.
2. ¿Qué nuevos productos consideras que pueden desarrollarse en los próximos años como consecuencia de la creciente preocupación actual por la conservación del medio ambiente?
3. ¿Qué aspectos positivos de la publicidad argumentarías para justificar su existencia en la actualidad?
¿En qué medida crees que el consumidor final paga los gastos de la publicidad de las empresas?
4. Selecciona tres anuncios de una revista de información general y trata de definir el público objetivo al que van dirigidos y analiza el estilo publicitario utilizado en ellos.
5. Al aumentar el nº de canales de tv y el uso del mando a distancia, apareció el fenómeno del zapping.
¿Qué soluciones propondrías para compensar la pérdida de efectividad de la publicidad en tv?
6. ¿Qué acciones de relaciones públicas propondrías a una empresa fabricante de automóviles, a una compañía eléctrica, a una entidad bancaria y a una empresa municipal de transportes urbanos?
7. Argumenta a favor y en contra de las dos siguientes formas de promoción de ventas:
 - Una rebaja del 20 por 100 en el precio de venta al público del producto.
 - Un incremento del 20 por 100 en la cantidad del producto, sin modificar el precio de venta.
8. Ryanair, aerolínea de bajo coste que lleva operando en los aeropuertos canarios varios años, vende la mayor parte de sus billetes de avión a través de internet. Explica qué es canal de distribución e identifica el canal que utiliza esta aerolínea.
9. **PAU 2012 Madrid.** Represente gráficamente el ciclo de vida de un producto y ponga un ejemplo de un producto que se encuentre en fase de introducción, de otro que se encuentre en fase de madurez y de otro que se encuentre en declive. Razone los ejemplos.
10. Tras hacerse público el tremendo encarecimiento de los productos alimenticios frescos desde su origen al consumidor final (por ej. las patatas sufren un incremento del 600% sobre el precio que cobra el agricultor al precio que paga el consumidor final) empiezan a emerger iniciativas de venta directa de los productores. “[lamejornanranja.com](#)” o “[naranjasadomicilio.es](#)” son agricultores que ofrecen directamente sus productos a particulares por Internet. Ambas iniciativas recalcan que la fruta se recoge la tarde antes de la entrega y que se distribuye al día siguiente.
 - a) ¿Qué beneficios obtiene el consumidor? ¿Y el productor?
 - b) ¿Qué requisitos debe cumplir el productor?

- c) ¿Cuál es el papel de los distribuidores en el sistema económico?
- d) ¿Qué productos estarías dispuesto a comprar directamente al productor o fabricante?

11. Lee el siguiente artículo de prensa y responde a las preguntas

El Mundo, 31 octubre 2010 **La “marca blanca” acapara ya el 40% de las compras.**

La marca blanca o del distribuidor sigue ganando seguidores a la hora de ir al supermercado o *híper* y llenar el carrito de la compra con productos de gran consumo (alimentación, droguería y perfumería). Según la consultora Symphony IRI Group, la enseña de la distribución acapara ya casi el 40% de la cesta de la compra, lo que convierte a España en el primer mercado europeo para la “marca blanca”. Nuestro país ha desbancado a Alemania, tradicionalmente el paraíso de la enseña de la distribución, con un peso en las ventas de gran consumo del 39%, a Holanda (33%) o a Reino Unido (32%).

La crisis, el desplome del consumo y, sobre todo, el gran diferencial de precio con las marcas de fabricante han propiciado el imparable ascenso de los productos de la distribución, que en opinión de los expertos proseguirán su estrellato mientras no haya un cambio de ciclo económico. Además, según IRI, los artículos de los fabricantes son un 46% más caros que los de enseña de la distribución, un diferencial que sitúa a la marca blanca española como la más barata del mercado europeo.

Grandes y pequeñas cadenas de supermercados han potenciado sus productos propios en los lineales, especialmente en los artículos básicos. De hecho, las enseñas blancas han sido la gran arma de la distribución en la guerra de precios de los dos últimos años y medio. Según IRI, los consumidores con el presupuesto cada vez más ajustado a la hora de llenar el carrito, miran y comparan mucho los precios. Los ciudadanos entienden que comprando marca blanca pueden ahorrar mucho dinero al cabo del año y están convencidos, además, de que están adquiriendo un producto de calidad similar a la que tienen los artículos líderes. De hecho, saben que muchas compañías, además de fabricar sus propias marcas, producen las enseñas de alguna de distribución.

- a.- Define los siguientes conceptos: distribución, marca blanca (o del distribuidor), consumidores y artículos líderes.
- b.- ¿Qué es el ciclo de vida del producto?
- c.- Identifica en el texto y explica las razones del incremento de ventas en la marca blanca.

CUESTIONES DE AMPLIACIÓN

1. ¿Qué críticas pueden hacerse al marketing en cuanto a sus efectos sobre: a) la sociedad, b) la competencia y c) el consumidor?
2. ¿Qué funciones desempeñan los intermediarios comerciales y qué justifica su existencia?
3. Describe cómo se puede ayudar a que el producto se venda en un establecimiento sin la intervención de vendedores. ¿Conoces cómo se denominan estas técnicas?
4. ¿Qué es una franquicia? ¿Qué ventajas reporta para: a) el franquiciador y b) el franquiciado?
5. Lee los artículos (pg. 148 y ss.) “Los anuncios de siempre ya no cuelan”, “Tú les montas el anuncio” ¿Estás de acuerdo con lo que afirman? Indica alguna campaña reciente que te haya interesado, analiza los medios que empleo, el mensaje y a qué público objetivo iba dirigida.
6. Lee “El sueño Multinacional de Imaginarium” (pg. 150) y comenta: posicionamiento de marketing por el que ha optado, indica qué formas de crecimiento emplea en cuanto a su desarrollo comercial (Tema 4) y qué fuente de financiación planea utilizar (catálogo fuentes financieras del Tema 7).

CUESTIONES DE REPASO y ARTÍCULOS de PRENSA

Seleccionada una empresa conocida, DANONE, se analiza su marketing-mix:

Mk. - Mix	DECISIONES	JUSTIFICACIÓN
PRODUCTO Básico Formal Ampliado	<p>Productos lácteos, sobre todo yogur</p> <p>Calidad alta, fortaleza de marca, envases y tamaños variados.</p> <p>Política línea de productos variado y diferenciados Yogur, azucarado, desnatado, sabores, griego, bebible (Dan'up), combinado con cereales, Bio</p> <p>Se buscan variedades diferentes y diferenciadas, donde se está dispuesto a pagar un precio mayor.</p> <p>Apenas segmenta el mercado (todo el mundo come yogur). Aunque sí segmenta en función de los estilos de vida y beneficios buscados: gente sana, práctica (azucarado), deportista, preocupada con la línea (desnatado) y la salud (Bio, Actimel). Estrategia diferenciada, respecto estilos de vida. Lanza nuevos productos buscando que los clientes actuales (lealtad) prueben la novedad (yogur con cereales, Actimel)</p> <p>Política de marca única (natillas Danone), para aprovechar el nombre. (Bio de Danone) (Dan'up, se asocia igualmente).</p>	<p>Es un producto de consumo masivo.</p> <p>Se logra satisfacer mejor las necesidades y así aumentar la demanda</p> <p>Innovación = diferenciación</p> <p>Es la empresa líder del sector. Busca los beneficios de ser innovador (ciclo de vida) hasta que le imitan.</p>
PRECIO	<p>Política de precio bastante alta en el sector</p> <p>Sobre todo en productos innovadores (descremación)</p> <p>Fija el precio añadiendo un margen al coste</p> <p>Pero tampoco muy alto y vigilando la competencia dado que hay marcas emergentes en el sector y marcas blancas de buena calidad y precio muy interesante</p> <p>Discriminación de precios según el comprador: no</p> <p>Facilidades pago y financiación: no</p>	<p>Correspondencia con idea de calidad</p> <p>Tienen poca competencia al principio y la marca es conocida</p> <p>Porque es líder del sector</p>
DISTRIBUCIÓN	<p>Distribución de tipo intensivo (máximo número) (no se segmenta en este concepto)</p> <p>Dispone de su propia flota de reparto</p>	<p>Pdto. consumo masivo, debe estar en cualquier establecimiento.</p> <p>Ahorra etapa de mayorista y mantiene valor añadido en la e^a.</p> <p>Para garantizar su calidad, (camión-frigorífico).</p>
PROMOCIÓN	<p>VENTA PERSONAL, no se emplea, lo vende la TV</p> <p>PUBLICIDAD La principal baza</p> <p>Plan de medios: sólo la TV</p> <p>Refuerza la idea de calidad de Danone y b^{os} para la salud</p> <p>Repite la marca y resalta las novedades y su diferenciación</p> <p>Natillas, aprovecha la marca, emplea ídolos deportivos para cautivar a los jóvenes y adolescentes</p> <p>RELACIONES PÚBLICAS, apenas lo emplea</p> <p>PROMOCIÓN</p> <p>Se emplea mucho, pero nada de descuentos ni ofertas, como mucho y levemente por volumen (pack de 8)</p> <p>Se centra en concursos, muñecos, pegatinas...</p>	<p>Producto de consumo masivo.</p> <p>Su beneficio y liderazgo depende de ser percibido como diferente, para pagar ese precio superior.</p> <p>Reñiría con la idea de calidad.</p> <p>Mantener cautiva la clientela infantil que hoy en día tiene un gran papel decisivo.</p>

7. Tras leer el ejemplo anterior, y conocer las líneas generales del líder del mercado de yogurts, lee “*El yogur se queda en el frío*” (pg. siguiente) que ilustra el fracaso de Pascual en su intento de introducirse en el mercado con un “yogur” que no necesita frío. **Plantea cual hubiera sido tu plan de marketing** sugerido a Pascual para lograr el mismo objetivo.

El yogur se queda en el frío

Pascual no logró potenciar las ventas del producto pasteurizado
VIDAL MATÉ El País 18/02/2007

El yogur, que factura unos 2.000 millones de euros, se ha quedado frío. Danone mantiene su liderazgo, con una cuota del 50% para el producto en frío, frente al 5% del yogur pasteurizado después de la fermentación que comercializa el grupo Pascual.



La venta de leche líquida supone una actividad poco rentable para las industrias ante la fuerte presión de precios de la gran distribución. Por eso la elaboración de productos de mayor valor añadido, leches fermentadas en su conjunto, ha sido la principal alternativa de la industria para aumentar sus beneficios. Una de esas vías la ha constituido la producción de yogures en sus diferentes modalidades. Dos de las características más importantes del yogur tradicional son la presencia de elementos vivos beneficiosos para la salud y una duración corta, lo que requiere comercialización en red de frío.

Frente a este mercado del yogur tradicional, comandado por la multinacional francesa Danone, el grupo Pascual inició en 2000 una larga ofensiva denominada en su día como la "guerra del yogur" con el objetivo de que la Administración española permitiera calificar con esa denominación al producto pasteurizado **después** de la fermentación.

La estrategia del grupo burgalés respondía, en primer lugar, a la producción y distribución en más de 150.000 puntos, muchas pequeñas tiendas, no basada en una red en frío, sino en productos de larga duración. Entrar en la fabricación del yogur tradicional habría significado el desarrollo de una nueva política de distribución solamente para uno de sus productos. En segundo lugar, pero no menos importante, se hallaba el empeño personal de Tomás Pascual de operar como pionero en el segmento del yogur pero con un producto de larga duración, al igual que lo fue en los años setenta con la leche UHT.

En la batalla para lograr esa denominación se enfrentaron científicos, empresas y políticos para acabar finalmente con una disposición de Agricultura por la que se daba luz verde al producto con la nueva denominación de "yogur pasteurizado después de la fermentación". En el conjunto del sector de la industria láctea, Pascual ha sido el único grupo que optó por la producción de este tipo en el segmento de los yogures, mientras el resto de la industria se posicionó en contra o al margen de la medida.

A cuatro años vista del desenlace de aquella batalla en el Boletín Oficial del Estado, el dictamen más importante lo han dado los consumidores. Sobre una producción total de unas 700.000 toneladas de todo tipo de yogures, las ventas del yogur pasteurizado después de la fermentación se sitúan solo en 30.000 t.

Desde el grupo Danone, para Joaquín Fernández, los datos sobre el comportamiento del mercado ponen de manifiesto que el yogur tradicional como un producto vivo y comercializado en red de frío está muy arraigado entre los consumidores que han seguido fieles a su demanda. El director de marketing de Pascual, César Díaz Feo, reconoce que efectivamente no se ha producido un aumento en las ventas y que las mismas se han mantenido estabilizadas aunque se mantiene la apuesta.

En medios de la industria al margen de ambos grupos se estima que probablemente a Pascual le habrían ido mejor las cosas si en lugar de empeñarse en llamar yogur a su producto lo hubiera comercializado como un postre de larga duración.

Con pocas excepciones como Láctea Antequerana, Corporación Peñasanta, donde hasta la fecha sigue teniendo mayoría Central Lechera Asturiana, Iparlat, Puleva, Clesa, Feiraco o el propio Pascual, el yogur en España en sus grandes cifras de producción habla francés. A la cabeza, con una cuota de mercado del 50% en volumen y facturación, se mantiene la multinacional Danone, con una producción en 2005 de casi 360.000 toneladas. En lo que afecta a la producción, en segundo lugar se sitúa Senoble Ibérica, filial de la matriz francesa, con 135.000 toneladas, fundamentalmente como marca de la distribución para el grupo Mercadona. El tercer lugar correspondería a los grupos Nestlé y Lactalis, antes Besnier President, tras la decisión de integrar en una nueva sociedad sus actividades europeas en todos los productos refrigerados.

Como en una buena parte del sector agroalimentario, la marca de la distribución sigue imparabile para

suponer ya en el sector de los yogures el 25% en valor y más del 40% en volumen.

Todo ordenador esconde un espía

Los buscadores almacenan y estudian los datos de cada petición que se realiza en sus páginas

AOL publicó millones de datos que mostraban las búsquedas de 650.000 usuarios durante tres meses. La compañía hizo pública la información para que fuera utilizada por la comunidad investigadora, pero la decisión provocó un escándalo aunque los usuarios no estaban identificados.

PATRICIA F. DE LIS - Madrid: EL PAÍS - 10-09-2006



AOL 11110859 es una joven neoyorquina que se enamoró. Le confesó a su buscador que quería comprar ropa bonita y, días después, le preguntó cuál era la mejor manera de perder su virginidad. Tres semanas después empezó a buscar datos sobre embarazos no deseados, y saber si debía o no contarles sus sospechas a su madre y amigas. Luego indagaba si podría estar embarazada a pesar de tener la regla, y más tarde su enamorado le rompió el corazón. "¿Por qué algunas personas hacen daño a otras?", preguntaba, desesperada, a su buscador.

La historia de esta usuaria es sólo una de las 650.000 que el portal estadounidense desveló públicamente. La compañía colocó en una web los datos de 23 millones de búsquedas de tres meses, con la intención de que fueran utilizados por la comunidad investigadora. AOL pensó que no desvelaba su identidad. Pero los resultados de sus búsquedas decían más de ellos que su dirección postal o número de la seguridad social. AOL dejó al descubierto los miedos, deseos e, inseguridades de sus clientes.

AOL se disculpó rápidamente y retiró la página, pero ya era tarde. Casi 1.000 personas la habían copiado y estaban analizando con lupa cada uno de los datos, hasta el punto de que *The New York Times* localizó a uno de los clientes. La noticia, además, suscitó las dudas de la comunidad internauta sobre qué datos guardan los buscadores, dónde y durante cuánto tiempo los almacenan, y qué hacen con ellos. En definitiva, ¿qué sabe su buscador sobre usted? No es una pregunta intrascendente. Buscar es la actividad más popular de Internet. Y esa información es una mina de oro. John Battelle, fundador de la revista *Wired* (la más influyente del sector) acaba de publicar un extenso libro dedicado íntegramente a este negocio (*Buscar*, editorial Tendencias). Y en él explica: "Enlace por enlace, clic por clic, la búsqueda posiblemente está creando el aparato cultural más duradero, sólido y significativo de la historia de la humanidad: la base de datos de las intenciones. Una base masiva de datos de deseos, necesidades y preferencias que se puede descubrir, citar, archivar, rastrear y explotar para todo tipo de fines".

Cuando un usuario realiza una búsqueda en Internet, lo hace porque necesita información, aunque quizá no es consciente de que también la está ofreciendo. En cuanto teclea su pregunta y la envía al ciberespacio, se genera un fichero que los buscadores denominan *log de servidor*. En él se encuentran múltiples datos, como el texto de la solicitud, el día y la hora en que se realizó y lo más importante, la dirección IP, un número único que identifica al ordenador desde el que se realizó la búsqueda. En España, ese número es un dato carácter personal, y por tanto, está protegida por la Ley de Protección de Datos. Como explica Víctor Domingo, presidente de la Asociación de Internautas, "el caso de AOL no podría haber sucedido en España, porque desvelar una dirección IP es delito". Domingo cree, en todo caso, que los usuarios tienen que ser conscientes de los datos que ofrecen en Internet, y de que la búsqueda es uno de los más importantes. "Muestra todas nuestras costumbres, usos, tendencias, preferencias, deseos... Para un director de *marketing*, es el súmmum. Una orgía de datos".

El usuario 17556639 parece especialmente interesado en vengarse de su esposa, o en escribir una novela negra, ya que sus búsquedas oscilan entre "matar a la mujer" y "fotos de gente muerta". La 005315, en cambio, está intentando salir de una tormentosa relación: "Ayuda para escribir una carta para un ex novio abusivamente narcisista" fue su compleja petición. Al número 2708 le interesan las botas de mujer que fabrica Harley Davidson y "cómo decir adiós haciendo daño", mientras que el 262465 apuraba sus últimos días antes de hacer la declaración de la renta buscando vías para la "evasión de impuestos".

¿Qué hacen los buscadores con toda esta información? Google (9,4 millones de visitas al mes en

España, 89,9% de cobertura) asegura que utiliza los *logs de servidor* internamente, para reforzar la seguridad de sus servicios o mejorar su calidad. Su especialista en privacidad en Europa, Peter Fleischer, explica que estudiar esos datos sirve, por ejemplo, para que el sistema sugiera palabras cuando el usuario las teclea mal. También se utilizan para estudios "anónimos y estadísticos". "Pero no compartimos esa información con nadie, a no ser que exista una orden judicial", añade. La compañía no concreta cuánto tiempo guarda esos datos: "Mientras sean útiles", se limita a explicar Fleischer.

La pregunta clave sigue siendo: ¿por qué los buscadores guardan todos estos datos, con el coste consiguiente? Hay una explicación simple: quieren ofrecer publicidad cada vez más segmentada a sus clientes. El negocio de insertar publicidad en las búsquedas se basa en conocer cuáles son exactamente las palabras más solicitadas, y en informar a los anunciantes para que puedan pujar por ellas. Es decir, quien más pague por la palabra "coche" aparecerá destacado en los resultados de una búsqueda.

Google y las autoridades Google hace muchos esfuerzos por tratar de explicar su política de protección de la intimidad. Además de tener un ejecutivo en Europa dedicado a este tema, la información que ofrece en su web es la más profusa entre los buscadores. No es casualidad.

La compañía ha tenido problemas con su política de protección de la intimidad, sobre todo en EEUU y China. El primer caso fue el más sonado. Durante la preparación de su defensa sobre la ley de protección del menor, el Departamento de Justicia de EE UU pidió a Yahoo!, MSN, AOL y Google que le diera los datos de millones de búsquedas de sus usuarios. Las tres primeras compañías accedieron. Google dijo que la petición era "excesiva" y no justificada, así que se negó a dar esos datos. Un juez le dio la razón.

La polémica llegó cuando Google -cuya filosofía de negocio incluye la declaración "de no hacer el mal"- decidió comulgar con las autoridades chinas y censurar los resultados de algunas búsquedas, como "libertad" o "democracia". La empresa aduce que dar algo de información es mejor que no dar nada, y que no puede operar en el país sin cumplir sus leyes. China ya es el 2º mercado internauta del mundo.

Los anuncios de siempre ya no cuelean

El exceso de publicidad lleva al consumidor a olvidar las marcas - Las grandes firmas energéticas no anuncian kilovatios, sino medioambiente -Los profesionales intentan llegar a un público joven que apenas ve la tele - Las campañas 'virales' tampoco suben las ventas

AMANDA MARS El País 14/07/2008



John Wanamaker, dueño de unos grandes almacenes y uno de los primeros anunciantes americanos, dijo en 1870 que la mitad del dinero que gastaba en publicidad era un completo despilfarro. Y que su objetivo no era otro que averiguar cuál era esa mitad. Casi 140 años después, a Wanamaker le ocurriría lo mismo, sólo que multiplicado hasta volúmenes formidables: una persona de cualquier ciudad española se topa con unos 600 anuncios en televisión a la semana, el 15% de la emisión, según distintas fuentes, y recibe entre 2.000 y 3.000 impactos, desde un folleto hasta pasar al lado de una valla.

Los españoles recuerdan cada vez menos los anuncios que ven y, cuando lo hacen, la factura que pagan los anunciantes para lograrlo es muy superior. La saturación publicitaria reduce la eficacia de un sector que, además, se enfrenta a un nuevo ciudadano más formado, más exigente y hastiado de anuncios. Pero, eso sí, cada vez más loco del consumo. Y para sobresalir del ruido, ha nacido una moda publicitaria preciosista, emocional, un mensaje que intenta vender el producto sin mostrarlo. Una publicidad rendida a la sensibilidad social de los nuevos consumidores.

"Es una barbaridad. En las capitales españolas se recibe una media de 3.000 impactos, frente a 2.000 de los alemanes. ¿Cómo lo retienes? No lo haces, haces zapping mental, lo ves, pero no lo procesas. Luego está el hartazgo que pueda tener la gente", explica X. Oliver, profesor de IESE y ex presidente BBDO.

El acoso publicitario, viaja por tierra, mar y aire. En la calle, en el autobús, en Internet, en TV y por el móvil. España es uno de los países de más saturación publicitaria. Según el estudio Initiative de 2005, un adulto español ve en TV 642 anuncios, sólo por detrás de Indonesia (728) y Estados Unidos (789).

"La publicidad frontal crea rechazo. Lo que no va a sobrevivir es esa que interrumpe la película porque es contraproducente, genera rechazo, pero siempre habrá otra publicidad, la que sale dentro de la película, la que te da diversión, contenidos..." resume Vicente Verdú.

Los anunciantes están preocupados. Cuenta Jesús Muñoz, que es el presidente de la Asociación Española de Agencias de Medios, las que compran y venden espacio de publicitarios, que de 2004 a 2007 la memoria publicitaria ha caído un 10,5%. Y la que se mantiene es más cara. La agencia McCann ha cruzado los datos de inversión publicitaria, en euros contantes y sonantes, con las audiencias de Sofres (empresa encargada de hacer este tipo de mediciones) y el nivel de recordatorio de las marcas, y lo que ha descubierto es que el coste para lograr una mención se ha disparado un 62% en entre 2001-2007.

"La publicidad ha muerto", se dedican a agitar algunos gurús de las relaciones públicas, como el estadounidense Al Ries. Pero, más bien, tiene nuevos problemas, o retos. Para Bettina Ferreras, consejera delegada de Bassat Ogilvy, la fragmentación de audiencias, no sólo entre canales televisivos, sino entre Internet, ha llevado a la crisis del anuncio tradicional. Verdú opina lo mismo: "Los chicos ya casi no ven la tele, hay que llegar a ellos de otra forma".

Los viejos roqueros de la publicidad, que se hicieron de oro en los ochenta, tienen problemas. No se trata sólo del medio, sino del tipo de mensaje. Freixenet tiene algo de paradigma, su anuncio navideño marcaba el inicio de cada Navidad; cómo era, qué nueva estrella saldría, era tema de conversación y causaba expectación en los 80 y los 90. "Pero el nº de canales se multiplicó, estaba Internet... habíamos perdido notoriedad, nuestro anuncio triunfaba cuando había pocos canales y asegurabas que toda España lo veía", reflexiona Pedro Bonet, director de mercadotecnia de la compañía de cava.

Así que el año pasado aparcaron a las vedettes burbuja y contrataron al director de cine Martin Scorsese para crear un cortometraje de homenaje a Hitchcock sólo visible en Internet, mientras que un brevísimo anuncio televisivo remitía a la página web de la compañía.

Tú les montas el anuncio

Los incidentes del lunes en Barcelona por una acción promocional de Ryanair revelan la pujanza y los riesgos del 'ambient marketing'

JOSEBA ELOLA - Madrid EL PAÍS - Sociedad - 10-09-2006
Tienda de Desigual en Barcelona, 17 de febrero de 2006. El reclamo era: *Entra desnudo... saldrás vestido*.



Montar el *pollo* en plena calle para que la gente lo comente. Hacer que se envíen *mails* los unos a los otros con un vídeo. Transformar al consumidor en emisor del mensaje publicitario, que deje de ser un simple receptor sentado frente a la pantalla. Es el "*ambient marketing*", una de las últimas tendencias publicitarias. A veces, el intento de hacer ruido muta en estridencia y el consumidor se acaba tapando los oídos, como ocurrió el pasado lunes en Barcelona en una acción promocional de la compañía aérea Ryanair: billetes de avión gratis, para todo el que se manifieste en plena Plaza de Cataluña con pancartas que den razones por las que Ryanair es mejor que Iberia. Los 200 billetes previstos se quedaron cortos, había 300 personas con pancartas y las protestas de los *sin billete* la evitó los *Mossos d'Esquadra*. Ryanair se comprometió a regalar 1000 billetes a los que mandaran un correo electrónico.

"Preséntate *en pelotas* y saldrás vestido". Así de directa fue la propuesta de la marca Desigual, en Barcelona, el 17 de febrero. La respuesta fue muy superior a lo esperado. El premio era para los 100 primeros, pero fueron 500 los entusiastas *pelotaris*. "El *marketing* convencional crea más distancias, este es más individual, emocional y genera mucho boca a boca", argumenta Eva García, coordinadora de *marketing*. Un chico salió de la tienda con falda y una blusita, a su novia le daba vergüenza. La marca intentó repetir en Madrid pero, cuenta García, el ayuntamiento no lo permitió.

En San Francisco, Ikea dejó muebles en plena calle con carteles que invitaban a robarlos. En Nueva York 1.000 taxis aparecieron con un brazo colgando para anunciar la nueva temporada de *Los Soprano*.

El *ambient marketing* está en fase incipiente en España. Va ganando peso, eso sí, la invención de productos ficticios que ayudan a transmitir un mensaje. Como las "Keli Finder", zapatillas para buscar piso que presentó el Ministerio de la Vivienda; la bebida energética "*Referendum plus*" para apoyar el voto por la Constitución Europea o la laureada campaña de la MTV *Amo a Laura*, con la ficticia asociación Nuevo Renacer por una juventud sin mácula.

"Es un *marketing* genéticamente distinto y entiendo que es el futuro", dice Daniel Solana, director de la agencia Double You. "Las estrategias tradicionales en televisión, prensa y radio tienen fecha de caducidad. Se han roto las reglas, hay un nuevo lenguaje", dice. Un lenguaje que implica usar distintos soportes, gran peso de la calle y la *red*, y el consumidor como elemento central.

Solana lamenta el caso de de Ryanair ("es un error, les salió el tiro por la culata"), pero se muestra contrario a regular este nuevo campo, "porque mataría la frescura". Este tipo de iniciativas, no obstante, están sometidas a la misma ley que el resto de la publicidad. La Federación de Consumidores en Acción, FACUA, de hecho, estudia denunciar a Ryanair por publicidad engañosa. "Su táctica nos parece deleznable", asegura su portavoz, Rubén Sánchez: "Han hecho juego sucio porque han utilizado a los consumidores para hacer *marketing* y cargar contra Iberia". El departamento jurídico de Iberia está estudiando si actúa. La asociación para la autorregulación, Autocontrol, no se pronuncia puesto que no ha recibido ninguna reclamación. Ryanair, se defiende: "No hicimos publicidad engañosa porque quisimos entregar los billetes, pero por motivos de seguridad, no pudimos". La jefa de *marketing* argumenta que no utilizaron a los consumidores porque nadie estaba obligado a participar en la acción y porque regalaron billetes. Que no pidieron que se cargara contra Iberia, sino que se dieran las razones por las que Ryanair es mejor ("es una diferencia importante", dice). Y asegura que todos los que estuvieron tuvieron la opción de conseguir el bono mandando un email a Ryanair y que han repartido 6.000 en los últimos días.

"Los límites en estas cosas son los propios de la vida, del derecho civil, no poner en peligro a otra gente, prever...", dice Miguel Olivares, de la agencia La Despensa. "Pero está claro que esto va a más porque elimina barreras y se llega directo al consumidor"

El sueño multinacional de Imaginarium

Busca, con su salida a Bolsa, dar el empujón definitivo a su expansión internacional. El País. F. BARCIELA 15/11/2009

Desde que fundó Imaginarium en 1992, con tanto éxito que al 2º año ya había cuatro tiendas, Félix Tena no ha dejado de echar mano de todos los medios disponibles para convertir a su pyme en una grande, primero, y en una auténtica multinacional, después. Esos medios incluyen la franquicia, en la que entró en 1994, que representa ya casi el 50% de toda la red de tiendas (187 de un total de 348). O el capital riesgo, sin el cual no hubiera podido crecer. Dos años después de la fundación, Tena daba entrada en el capital a 3i, que vendería la mayor parte de su paquete (el 40%) en 2002 a L Capital, un fondo propiedad de LVMH. Con la salida de Imaginarium a Bolsa, trata de dar un nuevo empujón a su expansión, que pasa por el incremento de sus puntos de venta, la migración de una parte desde el actual formato de 80 m. a otro más ambicioso (tiendas de 200 m) y la adquisición de e^{as}. "Las tiendas de 80 metros", comenta el presidente, "se han quedado pequeñas para la diversidad de surtido actual".



La operación, que se llevará a cabo a través de una oferta de suscripción y otra de venta (además de una parte reservada a empleados), tendrá a Banesto como banco colocador y proveedor de liquidez y supondrá colocar en el parqué el 32% del capital. Tena, que tiene el 58% (el resto de CAI y empleados), reducirá su paquete al 51%. Imaginarium, que cotizará en el MAB (Mercado Alternativo Bursátil), tuvo una acogida entusiasta. Recuerdan el torrente de público de su primera tienda en Madrid ("tuve que salir fuera a decirle a la gente que esperara, que no había sitio dentro", recuerda Félix Tena). Pero también en el exterior está cosechando éxitos, con una red que sumaba a mediados de octubre 150 tiendas en 28 países, la mayoría en Portugal (38), Italia (33), Alemania (13) y Latinoamérica, donde tiene 33.

La e^a no da cifras sobre la rentabilidad de las tiendas en el exterior, pero el hecho de que su plan de expansión prevea el incremento de sus redes en esos mercados (85% de las nuevas aperturas previstas) indica que las perspectivas son buenas, al menos en los países donde tiene más presencia. Tena ha sabido crear un nuevo formato de oferta en el sector del juguete, una ruptura con el modelo dominante, "centrado en la presión publicitaria y los intereses comerciales de la gran distribución". "Al contrario de otras empresas", explica Tena, "que se limitan a vender juguetes producidos por terceros, nosotros diseñamos y producimos los nuestros desde una visión humanista de la infancia". En nuestras tiendas los padres (y los abuelos, un target prioritario) hallan una oferta seleccionada con criterios pedagógicos y por su potencial didáctico, y son atendidos por empleados cualificados.

Vender juguetes está bien. Pero no basta para Tena (que comenzó su aventura con un juego educativo que llamó Zaragozaando, una especie de monopoly de Zaragoza), que se autoimpuso como misión "una nueva forma de entender el mundo del juego y de los juguetes" y defiende que éstos tengan siempre valor formativo -además de lúdico-, que no tengan contenido bélico, que no sean sexistas y que fomenten la creatividad y un mundo mejor. La necesidad de concebir y distribuir sus propios productos -juguetes, pero también música, libros, decoración...- ha llevado a Imaginarium a decantarse por un modelo integrado desde el diseño al punto de venta que, según reconoce Tena, "está inspirado en Inditex o Gucci". El departamento de diseño, parte en Zaragoza y parte en Honk Kong, lo integran 40 personas. La producción, subcontratada, se lleva a cabo en un 80% en Asia y un 20% en Europa.

Tena y su equipo también han cuidado con mimo el "merchandising" (sus tiendas se distinguen por las dos puertas de entrada características), la ubicación de las tiendas, y han explotado todas las posibilidades del CRM y el marketing relacional. Su club cuenta, según Tena, "con más de un millón de familias". Además, ha explotado todo tipo de canales, incluido Internet, farmacias, aeropuertos o "corners" en grandes almacenes, que en conjunto alcanzan más de 1.500 puntos, además de las tiendas. Imaginarium, se ha diversificado mucho: ofrece una línea de joyas y relojes para niños y bebés, cosmética infantil, ropa de bebé y cama, espectáculos y viajes (destinos temáticos para familias con niños: Laponia, para ver a Papá Noel, el mundo de los piratas en un viaje al Caribe, en África los cuentos del rey León y en el Oeste de Estados Unidos los buscadores de oro), libros, teléfonos, e incluso una nueva gama de zapatos fabricados en España.

TEMA 9: La Organización y Dirección de la Empresa

PRESENTACIÓN

La división del trabajo y la especialización ha permitido aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos obtenidos y reducir los costes de producción. No obstante para lograrlo las empresas deben planificar y coordinar su actuación, organizar los recursos productivos, los medios humanos y materiales, los recursos financieros....

La división del trabajo es la razón misma de la organización, ya que en toda actividad productiva que no sea individual se necesita una organización que distribuya las tareas entre el personal. Esta organización se decide y coordina desde la Dirección de la empresa, función de especial importancia que algunos autores incluso han querido elevar a la categoría de "4º factor de producción".

La gestión de recursos humanos es hoy un área fundamental en la empresa, especialmente las vías de motivación de la plantilla, de resolución de los inevitables conflictos que surgen en los grupos humanos y el estudio de la figura del líder, en contraposición a la autoridad jerárquica.

Por último, otro de los factores fundamentales en el éxito de muchas organizaciones es la implantación de sistemas de calidad.

CONTENIDOS

- 9.1.- La división técnica del trabajo y la necesidad de organización en el mercado actual.
- 9.2.- Funciones de la dirección.
- 9.3.- Planificación y toma de decisiones estratégicas.
- 9.4.- Organización formal e informal en la empresa. Estructuras organizativas.
- 9.5.- Gestión de recursos humanos. Importancia de la motivación y el liderazgo.
- 9.6.- Los conflictos de intereses y sus vías de negociación.
- 9.7.- Los sistemas de calidad en la empresa.

CONCEPTOS P.A.U.

- 69. Área de Recursos Humanos.
- 70. Departamentación
- 71. Organigrama
- 72. Motivación
- 73. Liderazgo
- 74. Calidad total

9.1.- LA DIVISIÓN TÉCNICA DEL TRABAJO Y LA NECESIDAD DE ORGANIZACIÓN EN EL MERCADO ACTUAL

Toda empresa debe planificar su actividad para alcanzar los objetivos fijados de forma eficiente. Esta organización permite disponer de los medios, materiales y humanos, así como del resto de recursos productivos, en el momento en el que son necesarios para lograr los objetivos planificados. Para que la organización empresarial sea adecuada deben tenerse en cuenta una serie de principios organizativos:

- Principio de jerarquía y autoridad. La organización jerárquica establece distintos niveles de mando teniendo cada uno de ellos distinto nivel de autoridad y por tanto distinto nivel de responsabilidad ante las decisiones tomadas.
- Principio de especialización y división del trabajo. Dado que las empresas crecen y cada vez son más complejas, es necesaria la especialización de quien realiza las distintas tareas. El origen de la especialización es la división del trabajo. Esta especialización y división del trabajo se refleja en la empresa en los distintos departamentos que se establecen en ella.
- Principio de motivación y participación. Las personas actuamos de una determinada manera como consecuencia de una serie de motivos. También el personal actúa para alcanzar metas personales y/o grupales. Es labor de la dirección y el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) conseguir que estos objetivos coincidan en lo posible con los de la organización. La participación del trabajador/a en distintas actividades empresariales permite que se mejore su actitud, se involucre y, por lo tanto, mejore su motivación.

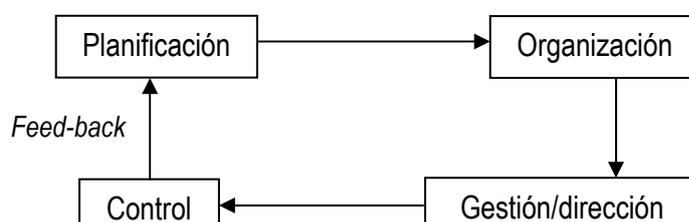
La división técnica del trabajo, sustituyó al trabajo artesano, donde cada trabajador realizaba todas las tareas del proceso. Hoy se prima la coordinación de un conjunto de personas que realizan tareas únicas, logrando la especialización en ellas y el tiempo para realizarlas, reduciendo así el coste salarial.

Adam Smith señaló que “la gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las que puede especializarse cada persona, la productividad total se multiplica de forma geométrica”. Esta especialización permite, además, el diseño y empleo de máquinas que realicen las tareas simples (automatización), evitar tiempos muertos entre cambios de procesos y herramientas y aumentar la habilidad de realizar mejor una tarea concreta.

La **especialización**, como acabamos de ver, permite **aumentar la productividad** pero **requiere** la existencia de un **alto grado de coordinación y dependencia** entre unos individuos y otros. Pero debemos tener también en cuenta los efectos negativos de la misma, como la desmotivación que genera la repetición de las mismas tareas sin sentir la aportación del personal al producto final.

9.2.- FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

La dirección de la empresa **planifica** las actuaciones futuras, es decir, decide el camino futuro y planifica las tareas necesarias: cuándo se realizarán, quiénes serán los responsables y qué recursos se dispondrá. Al planificar se deben **organizar y gestionar**, desde la dirección, los medios humanos y materiales (productivos, financieros, ...) necesarios para alcanzar los objetivos planificados. Una vez realizada la planificación, organización y gestión, la dirección debe **controlar** el cumplimiento de los objetivos. Este proceso debe ser continuo, realizándose un proceso de “feedback” o retroalimentación: la dirección obtiene información útil en el momento, que permite controlar si se cumplen los objetivos previstos y, en su defecto, corregir las desviaciones existentes.



9.3.- PLANIFICACIÓN y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

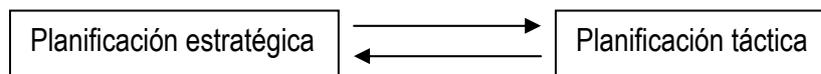
La función de **planificación** de una empresa consiste en determinar los objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo. Fijados estos objetivos se deciden las estrategias a seguir y se planifican las acciones a realizar con mayor nivel de detalle.

La planificación obliga a tomar decisiones, ya que ante una misma situación siempre se puede elegir entre objetivos alternativos y son posibles distintos caminos y medios para alcanzarlos.

Según el horizonte de tiempo al que nos refiramos, la planificación la podemos clasificar en:

- Planificación estratégica o a largo plazo.
- Planificación táctica o a corto plazo.

El proceso de planificación se puede realizar en dos direcciones. Se puede empezar con una planificación estratégica, seguida de la planificación táctica, o viceversa.



Las etapas que se siguen en el proceso de planificación son:

- I. **Diagnóstico de la situación actual de la empresa.** Se evalúa el posicionamiento actual, competidores, fortalezas, debilidades, ... considerando tanto la evolución reciente que ha seguido la empresa como la previsión futura. Se pueden utilizar distintos instrumentos, como el Análisis DAFO y el Análisis PORTER.
- II. **¿A dónde se quiere ir? Establecer los objetivos a alcanzar.** Estos objetivos han de ser medibles o cuantificables y reales, factibles pero no desmotivadores. Todos los objetivos se deben establecer pensando en que para alcanzarlos hay que realizar cierto esfuerzo, para que el personal se sienta motivado, pero no pueden requerir un esfuerzo tal que sea imposible realizarlo, porque provocará el efecto contrario. Pueden establecerse objetivos sobre niveles de Beneficio, de rentabilidad, de cuota de mercado, de productividad, ...
- III. **¿Por dónde? Establecer Estrategias.** Hay distintos caminos para llegar al mismo fin (liderazgo en costes, diferenciación, más o menos segmentación,...), deben concretarse y seleccionar además a los responsables de las actuaciones.

Todo lo anterior debe contar además con dos elementos básicos bien definidos: plazos de actuación en que deben conseguirse los objetivos (**Temporalización**) y un **Presupuesto** asignado, debe conocerse el importe económico máximo del que se dispone para alcanzar los objetivos. Si no hay suficiente presupuesto se hará necesario una reevaluación de los objetivos planificados.

No todas las tareas directivas tienen tal grado de abstracción, las anteriores corresponden a la "Alta Dirección", pero existen también el personal directivo de "nivel medio" (Jefe de Ventas, Jefa de Planta,... que toman decisiones como aumentar o no el personal de un departamento, renovar equipamiento, los métodos para evaluar la productividad, ...) que se encargan de traducir la planificación estratégica anterior a planes concretos que deben cumplir el colectivo directivo de tercer nivel o "dirección operativa". Éste sería el que está en contacto directo con la plantilla, asignando tareas concretas y llevando a la práctica los planes de los anteriores. Ejemplos de estos últimos podrían ser una jefa de almacén, un jefe de un equipo de ventas,...

9.4.- ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LA EMPRESA. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.

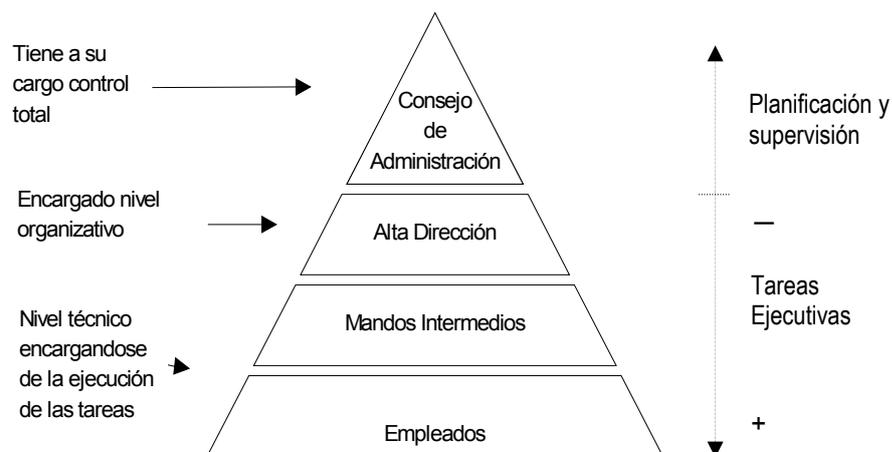
La **Organización** de una empresa será la combinación concreta de medios técnicos, humanos y financieros que la componen: edificios, máquinas, materiales, personas..., teniendo en cuenta la consecución del fin planificado y las interrelaciones de los distintos elementos.

Pero a partir de ahora al hablar de organización sólo nos referiremos a la relación que guardan las actividades de los hombres que trabajan en la empresa, obviando los medios técnicos y financieros.

El primer paso en la organización de la empresa es la definición o descripción de los puestos de trabajo y la asignación de responsabilidades. Posteriormente se establecen las relaciones de autoridad y coordinación, fijando los niveles de jerarquía o escalas de autoridad, la llamada estructura organizativa.

Podemos distinguir la existencia de **diferentes niveles de organización** según el tamaño de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el personal con responsabilidad de jefatura. Si ésta es pequeña y tiene poco personal podrán ser dirigidos por un solo responsable. Si la empresa va creciendo y contando con más plantilla se necesitan mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados/as.

Estructura organizativa piramidal



Aunque en una sociedad capitalista el máximo órgano de gobierno es la Junta General, ésta delega en un número de “Consejeros de Administración” que se reúnen con más periodicidad (la Junta solo lo hace, normalmente, una vez al año) para evaluar y orientar el trabajo de la “alta dirección”. Muchas veces algunos miembros de la Alta Dirección son también Consejeros, ya sea porque parte de su remuneración es en acciones, porque son accionistas que asumen tareas ejecutivas, o simplemente porque interesa que haya una conexión fluida entre ambas estructuras jerárquicas, que deben tomar decisiones rápidas. Por ejemplo, el CEO (Chief Executive Officer en terminología anglosajona, o “Consejero/a Delegado/a”, “Director/a o Presidente/a Ejecutivo”, ...), es el/la directivo/a de más poder en la estructura y forma parte del Consejo.

La base de la pirámide son trabajos con tareas totalmente ejecutivas. Según se sube las tareas ejecutivas se reducen y se amplían las directivas. Las personas comprendidas en este triángulo pueden establecer distintas relaciones de autoridad/jerarquía, dando lugar a distintas estructuras organizativas.

Es habitual el uso de términos como: “Política de empresa”, “Cultura de empresa”, “Métodos” y “Manuales” ... que hacen referencia al establecimiento más o menos explícito de reglas de actuación que facilitan y sistematizan maneras de actuar en empresas y puestos concretos.

A la hora de definir una organización se deben tener en cuenta los **Principios organizativos**. Estos principios son pautas orientativas para la dirección de la empresa. Algunos de ellos son:

- 1) Definición de objetivos de la empresa.
- 2) Autoridad y responsabilidad: a mayor poder, mayor responsabilidad.
- 3) Unidad de mando: que cada subordinado tenga un solo superior. Esto contribuye a una clara asignación de órdenes, evitando interferencias.
- 4) Alcance o Extensión del control: nº de personas máxima para que el control sea eficaz.

- 5) Delegación de autoridad. Para que haya delegación real debe transferirse autoridad.
- 6) Centralización y descentralización. Descentralizar implica delegación de autoridad sistemática, mejora la motivación, iniciativa y las decisiones se toman más cerca del nivel donde se ejecutan.
- 7) Motivación y participación. La creación de “equipos de trabajo”, mayor información, comunicación y participación del personal en las decisiones de la empresa mejoran su motivación.

En toda empresa vamos a encontrar dos tipos de organización, una **formal** y otra **informal**.

Organización FORMAL: Es la organización jerárquica planeada, la oficial, la que está en el papel. Se basa en una división del trabajo racional. Esta organización formal es aprobada por la dirección y es comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas, de procedimientos, etc.

Organización INFORMAL: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí. Surge de las relaciones de tipo social que se crean entre varias personas que se encuentran en contacto mutuo, constituyendo un grupo social cuyo origen es espontáneo, por lo que no aparecen en el organigrama ni ningún otro documento formal.

Se crea así, una verdadera estructura de grupo, con jefes/as (los llamados “líderes informales”) y subordinados, los integrados y los aislados, los aceptados y los rechazados. Cada individuo tiene así una posición precisa, que deriva justamente de sus interacciones con los restantes miembros del grupo.

Se establece una comunicación informal en la empresa incluso más fluida que la de la organización formal. Esta información puede ser exacta, pero también pueden circular comentarios que pueden afectar seriamente a la empresa. En la organización informal confluyen intereses personales contrapuestos que no pueden ser manifestados en la estructura oficial, aunque deben ser aceptados y conocidos por la dirección, tratando de que apoyen los objetivos generales de la empresa.

Lo ideal es que coincida la estructura formal e informal y que el personal con responsabilidad de jefatura formal sea también líder informal.

Volviendo a la Organización Formal la **DEPARTAMENTACIÓN** de la empresa puede definirse como la agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas (departamentos o divisiones) con el fin de coordinar, supervisar y controlar mejor sus actividades y funciones. Está directamente relacionada con el tamaño de la empresa y con la complejidad de las actividades.

En una empresa nos podemos encontrar entre otra las siguientes **áreas o funciones**:

- Función de dirección: planificación, organización, coordinación, comunicación y control.
- Función de administración: facturación, archivo, contabilidad, nóminas seguros sociales etc.
- Función financiera: Financiación, presupuestos de tesorería, seguros, inversiones, etc.
- Función de producción: planificación y programación de la producción, aprovisionamiento, control de calidad, métodos y tiempos. Suelen tener un staff de I+D.
- Función comercial : equipo de ventas y administración comercial.
- Función de marketing: diseño de estrategias de marketing y tareas técnicas.
- Función de personal o de recursos humanos: reclutamiento, formación, contratación, relaciones laborales, administración de personal, atención médica, seguridad laboral, ...
- Función de I+D: investigación y desarrollo de nuevas técnicas y productos.

Una o más áreas o funciones pueden formar un departamento, por ejemplo las funciones de administración y financiera se suelen agrupar en el departamento ECONÓMICO-FINANCIERO, al igual que las funciones comercial y marketing que suelen agruparse en un departamento.

Para representar las distintas formas de departamentación se utiliza el **Organigrama**. El **ORGANIGRAMA EMPRESARIAL** es la representación gráfica de la estructura organizativa de la e^a, es como una fotografía de su estructura jerárquica, captada en un instante de tiempo concreto.

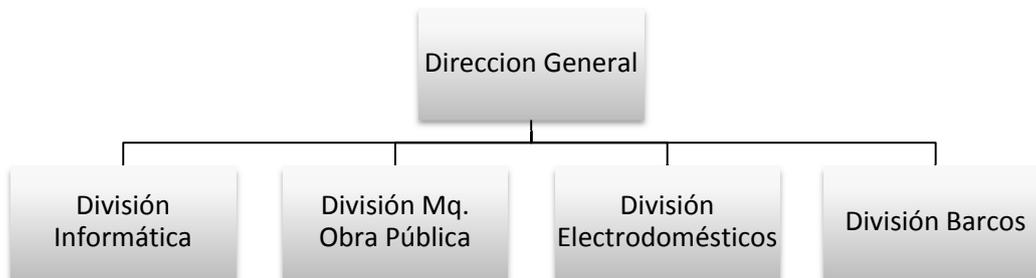
Las **Formas de departamentación** más usuales que podemos encontrar son:

1. Funcional: La organización de los puestos se hace agrupándolos según las funciones básicas ya vistas: departamento comercial, departamento administrativo, departamento financiero. Esta disposición es la más frecuente y usada sobre todo en niveles de alta dirección.



2. Divisional: Nos permite organizar las áreas de la empresa por:

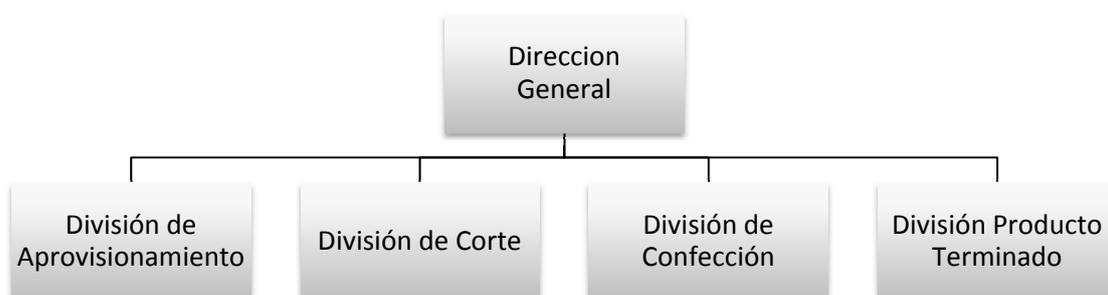
2.1 Productos: Típica de fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentación se hace sobre un producto/grupo de productos o servicios relacionados entre si.



2.2 Zonas Geográficas: Actividades y funciones se agrupan en torno a zonas geográficas. Muy empleado en empresas implantadas en grandes áreas y sobre todo en áreas de producción y marketing.



3. Por procesos: La actividad se organiza según las etapas que componen el proceso de producción. Habitual en automoción o sector textil.



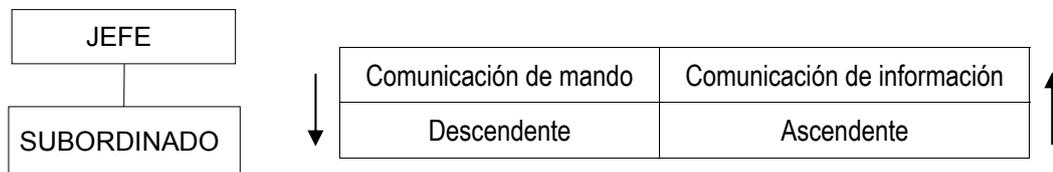
Para que el organigrama sea útil debe ser:

- flexible y adaptable, de forma que si hay cambios en la empresa, el organigrama se pueda adaptar, por ejemplo para que se pueda incluir un nuevo puesto o servicio.
- ajustado a la realidad, debe reflejar realmente la organización formal de la empresa.
- Claro, preciso y comprensible para las personas a las que se debe informar.

La estructura de organización es como una **red de comunicación** a través de la cual se transmite información. Estas comunicaciones pueden ocurrir en dos sentidos:

- 1) Horizontal, entre posiciones o puntos del mismo nivel de la estructura jerárquica.
- 2) Vertical, entre rangos diferentes. La información puede ser transmitida de forma ascendente (vía de información) o descendente (para realizar una tarea de control o de mando).

Esta dependencia se expresa colocando al superior en un rectángulo inmediatamente encima del que representa al subordinado y la relación entre ambos mediante una línea vertical.



En la realidad empresarial hay diversidad de organigramas: dispuestos verticalmente, horizontal o circularmente, parciales o totales (una parte o toda la organización), informativos o analíticos, ...

9.5.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO

Como hemos visto, la planificación, organización y control de los factores y medios de producción es básico en cualquier empresa. Además, posiblemente el factor más importante es la mano de obra.

El departamento de Personal o de RRHH es el encargado de seleccionar y formar a cada trabajador/a para el puesto más adecuado a sus características y aptitudes, además de integrarle en la organización y tratar de que coincidan en lo posible su beneficio particular y el general de la e^a.

Lograr que el personal actúe como quiere la e^a y hagan bien su trabajo no es tarea fácil. Es necesario establecer un sistema de recompensa del trabajo bien hecho, es decir, hay que motivar a la plantilla. Un factor relevante en la motivación del personal, cada vez más objeto de estudio, es el liderazgo, la capacidad de determinadas personas de influir en el comportamiento de los demás.

La **motivación, en general** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. En el entorno laboral, es aquello que impulsa al personal a actuar de determinada manera para satisfacer unas necesidades y lograr unos objetivos personales y grupales.

Algunas técnicas que pueden aumentar la motivación y compromiso laboral:

- Promoción en el trabajo: El departamento de RRHH debe promocionar al personal, no solo



empleando el “ascenso” como única vía de promoción, también dándoles más responsabilidades, retribución ligada a objetivos... Es básica la formación del personal para poder asumir nuevas funciones.

- Política salarial: Mejora de la retribución a través de premios, viajes, coches, planes de pensiones... y especialmente ligada al cumplimiento de objetivos (productividad, ventas,). Es importante también evitar desigualdades por razón de sexo o cualquier otro motivo arbitrario.
- Ambiente de trabajo (físico, social, psíquico): Todo lo que rodea al trabajador/a en su puesto de trabajo y al trabajo en sí mismo.
- Flexibilidad y conciliación vida familiar: trabajo desde casa, guarderías en el centro de trabajo, ...

Las teorías sobre la motivación atribuyen distinta importancia al dinero como factor motivador. Según la pirámide de Maslow tiene importancia para cubrir las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad), pero su peso se reduce a medida que aumentan, además de que las personas pueden valorar de distinta forma el dinero. Herzberg opinaba que los factores que motivan son distintas a las que provocan la insatisfacción. El salario estaría dentro de éstos últimos: su falta provoca insatisfacción pero su exceso no tiene porqué generar mucha más satisfacción.

El **liderazgo** es la capacidad de influir en el comportamiento voluntario de otros. El líder es alguien respetado, admirado y seguido voluntariamente por su equipo de colaboradores. Idealmente el papel de líder se asocia a la función directiva, debiendo armonizar los intereses del grupo y facilitar la comunicación y la motivación entre sus miembros. En la realidad, es difícil que la misma persona sea jefe/a y líder. Las fuentes de la autoridad formal son la “recompensa” (poder para premiar), la “coerción” (capacidad de imponer castigos) y la “legitimidad”, mientras que las del líder son la “legitimidad”, ser “referencia” (las personas tratan de imitar su comportamiento) y ser “experto” (reconocimiento de su habilidad)

Las actividades de dirección (planificación, organización, toma de decisiones) no son efectivas si no existe un líder que motive a las personas y las dirija voluntariamente hacia los objetivos planteados.

En las empresas, al existir organización formal e informal, podemos encontrar un/a jefe/líder formal, elegido “oficialmente” por la dirección y líderes informales, surgidos espontáneamente consecuencia del trato. El departamento de RRHH debe conocer la existencia de estos líderes informales para utilizarlos en el beneficio de los objetivos generales de la empresa.

Existen distintas formas de ejercer el liderazgo. Las más clásicas son:

- **Autoritario** (directivo): toma las decisiones sin consultar a sus subordinados, no favorece la participación. Dice qué hay que hacer y cómo, pero no por qué. Se espera obediencia incondicional y se centraliza la autoridad.
- **Democrático** (participativo): los subordinados participan en la toma de decisiones. Delega tareas. Antes de tomar decisiones solicita la opinión del grupo.
- Liberal o **permisivo** (laissez faire): los subordinados actúan libremente, reciben mínimas pautas sobre lo que deben hacer. El líder no asume responsabilidad.

9.6.- LOS CONFLICTOS DE INTERESES Y SUS VÍAS DE NEGOCIACIÓN

El **conflicto** es consustancial a cualquier grupo humano, las opiniones e intereses no coinciden entre personas, originándose situaciones conflictivas. En las empresas surgen porque difieren los intereses de distintos trabajadores/as o los de éstos y la dirección. No obstante estos conflictos pueden promover e impulsar cambios necesarios para adaptar la empresa al entorno dinámico en el que actúa.

Los conflictos laborales los podemos clasificar en:

- **Conflicto individual de trabajo**: surge entre el personal y el empresariado. Su solución afecta de forma exclusiva a las dos partes involucradas. Ej.: No conceder las vacaciones solicitadas, realizar funciones no pactadas, cambio de horario de trabajo sin consultar, ...

- **Conflicto colectivo de trabajo:** se produce entre un colectivo del personal y la empresa. Las partes involucradas en este conflicto son la organización sindical de trabajadores y el empresariado. La solución de este conflicto afecta a todas las personas que forman parte del mismo o que van a formar parte. Ej.: Subida salarial mínima, complementos salariales, horario laboral, plazo de preaviso para ser baja voluntaria, ...

Cuando surgen estos conflictos es necesario hacer frente a los mismos y solucionarlos. Una de las vías más utilizadas es la **negociación**, proceso en el que dos partes, con posturas y objetivos diferentes, tratan de llegar a un acuerdo satisfactorio para todos los implicados.

Para realizarla adecuadamente es necesario seguir una serie de etapas:

1. Conocer el punto de partida, es decir, qué queremos conseguir, su viabilidad y su dificultad. Estos objetivos que pretendemos alcanzar han de ser claros y deben estar jerarquizados por orden de importancia. En este momento también es importante tener información sobre la parte contraria, conocer los medios de los que se dispone para realizar la negociación, la estrategia y las tácticas que se van a seguir y el calendario de reuniones.
2. Fase de presentación de las partes y discusión. Se muestran las posturas de las partes y sus objetivos a alcanzar y se dialoga de forma dura, con pocas concesiones y posturas firmes.
3. Fase de acercamiento de posturas. Proceso negociador para empezar a acercar posturas, intentando llegar a un acuerdo que satisfaga a todos.
4. Fase de cierre. Las partes llegan a situaciones en las que se sienten beneficiadas.

En las empresas, los conflictos se resuelven a través de la **negociación colectiva**. Son diálogos formales periódicos que se desarrollan entre representantes del personal y el empresariado para conseguir acuerdos en relación a determinadas materias laborales. Este derecho de los trabajadores, actualmente, está reconocido en la Constitución Española de 1978, pero estos derechos laborales no fueron reconocidos hasta finales del s. XIX y principios del XX. Y como toda conquista social, no es inamovible, muchos de sus logros han sido puestos en cuestión e incluso eliminados desde el inicio de la crisis. A partir de las negociaciones colectivas se alcanzan los **convenios colectivos**, que son mínimos obligatorios fruto de la negociación colectiva que se han de aplicar a todos los trabajadores y empresas de un sector y área geográfica o de una empresa concreta. Estos pueden regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

9.7.- LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA EMPRESA

La **calidad** se define como la aptitud de un bien o un servicio para satisfacer las necesidades del consumidor. El análisis de la calidad puede hacerse desde un punto de vista técnico (análisis objetivo) y desde el punto de vista del consumidor (análisis subjetivo).

La preocupación por la calidad desde el punto de vista técnico comienza al pasar de una producción artesanal o manual a una producción en cadena. El aumento en el número de unidades fabricadas exigía un mayor control de la calidad del producto obtenido. El control de calidad que las empresas realizan se basa en la determinación de los factores de los que depende la calidad de un producto (duración, prestaciones que ofrece, acabados...), en establecer procedimientos para medirla, en fijar estándares de calidad que deben alcanzar los productos para no ser desechados, en establecer métodos aleatorios (muestreo) para aplicar los controles de calidad, ...

La preocupación por la calidad ha evolucionando hacia el concepto de "Calidad Total" y la adquisición por las e^{as} de "**Certificados** de calidad" que acreditan que se cumple una "**Norma** de calidad".

A nivel internacional, el organismo normativo de referencia es ISO (www.iso.org), una federación no-gubernamental de "agencias de normalización" de más de 130 países, cuya misión es la de crear y

promover el desarrollo de normas en el mundo para facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, y para fomentar la cooperación económica y tecnológica. El término ISO proviene del griego "isos" que significa "igual" (estándar) por lo que ésta fue la palabra que utilizó la Organización Internacional de Normalización (ISO) para ponerle nombre a las normas que elabora y a la propia organización. Algunas de las normas ISO que se utilizan en el mundo:

- Velocidad de películas de fotografía
- Formatos de las tarjetas telefónicas y de las tarjetas bancarias
- Normas ISO 9000 de gestión de calidad
- Normas ISO 14000 de gestión medioambiental
- Tamaño de los contenedores para el transporte marítimo
- Símbolos del sistema internacional de unidades de medida: metro, kilogramo, etc
- Tamaños de papel, Códigos alfabéticos de países, ...

Dentro de la búsqueda de la calidad en la fabricación o en cualquier proceso empresarial, las normas más importantes son las "ISO 9000". Son un conjunto de normas que tienen reputación por su utilidad para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. Tuvieron su inicio en el sector de automoción y se han extendido a cualquier proceso de fabricación, incluso a e^{as} de servicios. Hoy más de un millón de e^{as} e instituciones en todo el mundo tienen sistemas de calidad certificados con todas o alguna(s) de las normas ISO9000 (28.038 en España en 2011). Estas normas se revisan al menos cada cinco años por un comité técnico de ISO. Cuando una e^a decide implantar un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la familia ISO 9000 lo hace de forma voluntaria, pero obliga a todos sus proveedores a que también sigan esta norma, lo que favorece la difusión de estos sistemas en un proceso "desde arriba". Por ejemplo: si GM implanta el sistema en una fábrica, no es posible que el pdto. final, el coche, tenga su calidad asegurada si un componente que suministra un proveedor no se fabricó bajo este estándar. Así que Opel elegirá un proveedor que cumpla también con la ISO 9000, porque en un producto complejo su fiabilidad depende del mínimo que ofrezca cualquiera de sus componentes.

La calidad es un elemento de diferenciación frente a productos de la competencia, aporta fiabilidad y confianza a los consumidores. Pero esta calidad debe de ser percibida y reconocida por éstos. Es muy importante la comunicación de la imagen de calidad y se hace de múltiples formas: a través de la difusión de "Premios de calidad" obtenidos por la e^a, obtención de "certificados de calidad", creación de Consejos de Denominación de Origen (D.O.) en productos alimenticios (Vinos, Jamón de Teruel, Ternasco de Aragón...). En 2011 en España 98.329 productos contaban con certificaciones AENOR de producto.

Al "certificarse", se pasa voluntariamente por una evaluación externa que hacen empresas especializadas como AENOR, ATISAE, TUV, etc. y que acreditan que un producto, servicio o sistema de calidad se ajusta a una norma determinada. La empresa puede ponerse un "sello" como, por ejemplo:



El concepto de "calidad del producto" está evolucionando hacia un concepto global de "calidad total", referido a un modelo de gestión empresarial, en el que el objetivo es **alcanzar la calidad en todas las áreas** de actividad de la empresa. En todos los niveles jerárquicos debe pensarse en la calidad, lo que exige un esfuerzo especial en información y motivación para todos los empleados. Deben estar tan familiarizados con los métodos como con las consecuencias de la falta de calidad, y deben estimularse para realizar buenos trabajos. La filosofía de este modelo de gestión se basa en:

1. Colocar en el centro de la gestión empresarial al cliente. La capacidad que tenga la e^a para satisfacer las necesidades del cliente determinará su permanencia o desaparición. Debe tener canales de comunicación para conocer cómo evolucionan dichas necesidades.

2. Motivación de los empleados por la calidad. Nadie mejor que el empleado que realiza una función sabe cómo mejorarla. La motivación de la plantilla hacia la calidad facilitará la creación de “Círculos de Calidad” y “Grupos de Resolución de Problemas”, en los que los grupos de un departamento se reúnen para analizar, revisar, y proponer mejoras en el proceso productivo que llevan a cabo. El trabajo en equipo permite la polivalencia de funciones en el personal, y la aceptación como grupo de la responsabilidad del trabajo bien hecho.
3. Métodos de dirección basados en la participación, en la motivación y en el liderazgo. Los directivos deben crear canales de comunicación internos y estructuras de organización horizontales que permitan resolver rápida y eficazmente las quejas de clientes y empleados.
4. Mejora continua de los procesos productivos y “reingeniería de procesos”. Se verifican y estandarizan los procesos productivos mejorados para tenerlos como referencia. El proceso de mejora debe de ser continuo (Kaizen) para estar siempre adaptados a los cambios.

La **Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management)** es un concepto que se ha convertido en estrategia empresarial, centrada en la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. Según la ISO 8402, la Gestión de la Calidad Total **es un método de dirección de una e^a, con la cooperación de todos sus miembros que sitúa la calidad en el centro y basa el éxito a largo plazo en la satisfacción del cliente**, así como en la utilidad para los miembros de la e^a y la sociedad.

En definitiva, el mejor premio a la calidad de una empresa es la confianza que le otorgan los clientes al seguir adquiriendo sus productos y servicios. No obstante, como reconocimiento externo han venido generalizándose en los países occidentales la concesión de premios a la calidad por instituciones públicas y privadas a nivel nacional y regional. Este tipo de distinciones es un reconocimiento del nivel de excelencia conseguido por las empresas premiadas, ya que la óptica con la que se evalúan es la de Gestión de la Calidad Total. Premios destacados que se conceden anualmente son el Malcolm Baldrige (<http://www.baldrige.com>) en Estados Unidos y el Premio y la Distinción a la Calidad Europea, en Europa.

El Premio y Distinción a la calidad europea los da la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (<http://www.efqm.org>) en colaboración con la Fundación Europea para la Calidad (<http://www.eoq.org>). Pueden optar empresas europeas públicas y privadas que hagan al menos un 50% de sus ventas en Europa occidental. El procedimiento para su concesión es similar al de otros premios: un grupo de evaluadores del premio estudia individualmente cada una de las solicitudes; después, cada una de las empresas elegidas recibe la visita de un equipo evaluador y el jurado decide quien merece el premio. La evaluación se realiza sobre el denominado “modelo EFQM” (European Foundation for Quality Management, 456 empresas siguieron este modelo en España en 2011), que distingue nueve bloques de criterios (como “satisfacción del cliente”, “Resultados Empresariales”, “Liderazgo”, “Sistema de Calidad”, ...) entre los que se reparten el total de 1.000 puntos que se pueden alcanzar como máximo.

Heraldo de Aragón

CALIDAD TOTAL: Transformaciones del Cinca S.A. —cables eléctricos para electrodomésticos—.

Desde la constitución de la empresa, y debido al tipo de producto que fabrica, Transformaciones del Cinca, ha estado inmersa en constantes homologaciones requeridas por los clientes. En un principio, se trataba sólo de homologar el producto según las exigencias de los organismos certificadores. Tras varios años, la dirección tomó conciencia de que la calidad no debía limitarse a meras verificaciones finales, “pasa o no pasa”, tenía que evolucionar a “hacerlo bien a la primera y de la mejor forma posible”.

Ya en el año 1990, la e^a decidió implantar un proceso de Calidad Total orientado a impregnar del concepto de calidad no sólo el proceso productivo sino la totalidad de las áreas. Tres años más tarde, Transformaciones del Cinca fue una de las primeras empresas aragonesas en obtener la Certificación de Registro de Empresas según la norma ISO 9002. Para José Luis Ballarín, la calidad determina el grado de satisfacción de los clientes. “Entendemos la calidad como una constante para satisfacer las expectativas de los clientes al mínimo coste productivo y con el menor impacto medioambiental”.

La participación de todos los empleados en la mejora de procesos es habitual. Ante la existencia de un problema o el nacimiento de una idea innovadora, se crean grupos de mejora de la calidad que, tras analizar las causas, buscan soluciones, y establecen mejoras para rentabilizar todos los procesos.

ACTIVIDADES

1.- Lee el texto siguiente y calcula cuál es la productividad por trabajador/a en el caso del trabajo manual y en el caso de la producción con división del trabajo (puedes revisar las formulas de productividad del tema 6). ¿Qué causas pueden explicar la diferencia?

“Consideremos el ejemplo de la manufactura de alfileres. Si un alfiler fuera hecho íntegramente por un trabajador, este hombre se demoraría mucho en estirar el alambre, luego cortarlo, afilar la punta, esmaltarlo y finalmente ponerle una cabeza. Un taller con 10 artesanos no podría realizar más de 200 alfileres al día. En cambio, he visto una fabrica en que cada trabajador se especializa en una parte del proceso (sólo uno corta, el otro estira el alambre, el otro pega la cabeza, otro empaqueta, etc.), y aunque eran muy pobres y carecían de maquinaria adecuada, si se esforzaban podían llegar a fabricar al final del día conjuntamente unas doce libras de alfileres, y en una libra hay más de 4.000 alfileres de tamaño medio”. (*Adaptado de Adam Smith, La riqueza de las Naciones*).

2.- ¿Qué medidas se te ocurren para cambiar el final de esta historia “casi” real?

Un año se celebró una competición de remo entre dos equipos, uno de personal de una compañía española, y otro por sus colegas de otra empresa japonesa similar. Se dio la salida y los remeros japoneses empezaron a destacar desde el primer momento. Llegaron a la meta y el equipo español llegó con una hora de retraso. De vuelta a casa, la dirección se reunió para analizar las causas de tan bochornosa actuación y llegaron a la siguiente conclusión:

«Se ha podido observar que en el equipo japonés había un jefe de equipo y diez remeros, mientras que en el español había un remero y diez jefes de equipo. El año próximo se tomarán las medidas adecuadas.»

Al año siguiente nuevamente el equipo japonés se empezó a distanciar desde la primera remada. El español llegó esta vez con dos horas y media de retraso. Dirección se volvió a reunir después del rapapolvo de Gerencia y vieron que este año el equipo japonés se compuso nuevamente de un jefe de equipo y diez remeros, mientras que el español, tras las eficaces medidas del año anterior, era de: 1 jefe de equipo, 2 asesores de gerencia, 7 jefes de sección y 1 remero. Tras un minucioso análisis, se llega la obvia conclusión: «EL REMERO ES UN INCOMPETENTE.»

En el año siguiente, como no podía ser diferente, el equipo japonés escapó nada más salir. La trainera que este año se había encargado al departamento de I+D, llegó con cuatro horas de retraso. Tras la regata se celebró una reunión de alto nivel en la central, llegándose a la siguiente evaluación:

«Este año, el equipo nipón optó una vez más por una tripulación tradicional, formada por un jefe de equipo y diez remeros. El español, tras una auditoría externa y el asesoramiento especial del departamento de organización, optó por una formación mucho más vanguardista, que se compuso de un jefe de equipo, tres jefes de sección con plus de productividad, dos auditores de Arthur Andersen, cuatro vigilantes jurados que no quitaban ojo a un único remero, al que habían amonestado y castigado quitándole todos los pluses e incentivos por el fracaso del año anterior.»

Tras varias horas de reuniones, se acordó que: «En la regata siguiente, el remero será de contratación externa o becario”. Además, a partir de la vigesimoquinta milla marina, se ha venido observando cierta dejadez en el remero de plantilla, que roza el pasotismo en la línea de meta. Se oía repetidamente la frase “el próximo año va a remar su ...-*ininteligible*-”»

3.- Analiza tu Instituto y su organización formal e informal, liderazgo, conflictos, organigrama, etc.

4.- Pikolín es una empresa familiar, pero de gran tamaño. ¿Qué estilo de dirección se presentará con mayor probabilidad? ¿Está certificada en Calidad? Puedes consultar la web www.pikolin.es

5.- Lee la siguiente noticia del diario El País de 12/7/2012 y responde a las siguientes cuestiones:

El sueldo medio en los Consejos del Ibex 35 creció un 5% en 2011 pese a los resultados

Los consejeros ejecutivos ganaron 2,4 millones de promedio, un 9% más

DAVID FERNÁNDEZ, Madrid

La crisis va por barrios. Casi al mismo tiempo que el presidente del Gobierno anunciaba en el Congreso una batería de duros recortes, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) difundía el informe anual de gobierno corporativo de las compañías del Ibex 35 con los sueldos de los directivos de las grandes empresas españolas en 2011. Una coincidencia peliaguda.

El pasado año la retribución

media por Consejo de Administración en las empresas que integran el Ibex se situó en 7,5 millones de euros (un 5% más que en 2010).

El supervisor bursátil recalca que este aumento se produjo "pese a la caída generalizada de los resultados" y lo atribuye, en gran medida, al "incremento de la retribución variable de dos compañías", aunque no especificó de cuáles. Por su parte, la retribución media por consejero fue de 522.000

euros (el 4,4% más), ascendiendo el salario de aquellos que ejercen funciones ejecutivas a 2,4 millones, un 9% por encima de los 2,2 millones que cobraron de promedio en 2010.

Al cierre de 2011 la alta dirección en las compañías del Ibex estaba compuesta por 482 personas (513 en 2010) y su retribución media se situó en 777.000 euros, lo que representa una subida del 3,1% sobre el año anterior. "En promedio las retribuciones de la alta dirección

supone) el 2,6% de los resultados del ejercicio, porcentaje similar al registrado en 2010", explica la CNMV. Una de las principales novedades de este ejercicio en materia de buen gobierno es que las empresas cotizadas han debido someter a la junta de accionistas un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros, así como recoger de forma individualizada los salarios en la memoria.

- ¿Qué es el IBEX35? ¿Y un Consejo de Administración?
- ¿Cuál es la retribución media por consejo y por consejero? Calcula además cuál es el número medio de consejeros de un Consejo de Administración de las compañías del IBEX35.
- Haz una crítica personal de la noticia (relee la pg 15 pto. 1.5 La Responsabilidad Social de la Eª)

6.- La empresa "Alborada, SAL" radicada en Teruel, se dedica a la producción y distribución editorial. Está especializada en libros infantiles y juveniles, y también edita una revista sobre medio ambiente. Dispone de divisiones para distribución en Sevilla, Madrid, Barcelona y Santiago de Compostela. Confecciona el organigrama que consideres más idóneo, explicando razonadamente los motivos.

7.- Confecciona el organigrama de Cafés Orús a partir de esta entrevista con el director gerente.

"Cafés Orús tiene sus instalaciones principales en Zaragoza. ¿Qué procesos se realizan desde esta ciudad?" R.- Desde aquí se dirige toda la programación de compras, la logística de almacenaje y distribución, así como toda la elaboración, tueste, envasado del café en grano dirigido principalmente a los sectores de la alimentación y la hostelería.

"Pero también posee instalaciones en Madrid, Logroño, Palencia... ¿Por qué esta diversidad de centros estratégicos?" R.- Nuestras oficinas de compra de café crudo, conectadas permanentemente a las terminales de bolsa de Londres y Nueva York están en Madrid. En Logroño están nuestras instalaciones de café molido y en Palencia nuestras instalaciones de café soluble."

8.- Busca noticias que hagan referencia a algún convenio colectivo de un sector determinado y analiza en qué se ha basado la negociación y a que acuerdos se han llegado.

9.- Lee el siguiente artículo y responde ¿Crees que el método de trabajo que plantea es una alternativa real a la división del trabajo clásica? ¿Por qué (cita puntos positivos y negativos de cada método)? ¿Qué estrategia de crecimiento realiza Canon? (relee el tema 4)

Tecnología "hecha a mano" contra la crisis

Canon resiste, manteniendo su modelo de producción cercano al consumidor, a la caída del sector. El País. LUZ FERNÁNDEZ - Tokio - 01/12/2008

Osone Atsuko es una trabajadora anónima de los 600 empleados que Canon emplea en su planta de Torida, a 40 kilómetros de Tokio. Ella puede ser perfectamente quien haya montado pieza a pieza la gran fotocopiadora, que escanea y envía faxes todos los días en su oficina. Le han hecho falta sólo dos horas



y media para encajar las 3.100 piezas y completar los 600 procesos para montar ese equipo. Antes ha tenido pasar por un completo proceso de formación, conocer hasta 10 tomos de especificaciones técnicas y un examen oficial del gobierno japonés, "que fue el más duro de aprobar", según reconoce. Atsuko, que no tiene 40 años y lleva 21 trabajando para Canon, personaliza el modelo de producción que quiere defender la empresa japonesa, aún en tiempos de crisis.

Este sistema se introdujo en 1998 y sustituyó a las cadenas de producción por "unidades", siguiendo la estela de otras compañías como Sony, que demostraron que hacer a cada trabajador/a responsable del producto es más eficiente que convertirlos en robots humanos que atornillan piezas de manera mecánica. Sólo pasan 3 días desde que la planta de Torida recibe un pedido de Europa y lo deja listo para su distribución. Y cada trabajador/a puede hacer sus propuestas para mejorar el sistema de producción que evoluciona constantemente en busca de la mayor eficacia de los costes.

"Los costes en Japón son 10 veces mayores que en China, pero la velocidad y la eficacia son 10 veces superiores en Japón", sentencia Hiroshi Okugaki, el orgulloso director general de esta fábrica. Canon quiere seguir fabricando en su país en un momento en que todo parece ir en su contra: el yen ha subido de manera escalofriante lo que ha hecho perder una gran competitividad a las empresas japonesas (Panasonic anunció el cierre de varias fábricas en Japón), los competidores surcoreanos crecen de manera acelerada y Europa, su principal mercado, está en plena crisis, al igual que USA.

"El mercado se está hundiendo, pero nuestra cuota no está bajando", defiende Tsuneji Uchida, presidente de Canon en una reunión con la prensa europea a quien la firma nipona no recibía en su país natal desde hace más de 15 años. "Por primera vez en 9 años, nuestras ventas y beneficios han descendido pero tenemos la liquidez suficiente para seguir adelante con nuestros planes", insiste Uchida quien no cree que se vean obligados a cerrar y que se muestra dispuesto a cumplir con sus previsiones de abrir dos nuevas fábricas el próximo año: una en Virginia (EE UU) para la producción de toner, donde ya están instalados, y otra en Europa, aún por determinar exactamente donde.

Uchida no descarta que si la situación económica empeora Canon tenga que dar marcha atrás o atrasar algunos planes. "Queremos producir cerca del consumidor, siempre y cuando sea la manera óptima", explica Uchida, quien también reconoce que gran parte de su producción se realiza en China y Vietnam, pero siempre con la filosofía de la mayor de eficiencia de los procesos sin renunciar a la calidad.

La eficacia de los costes es sólo una de las patas de una estrategia, que está combinando con la diversificación de nuevos productos. Está preparando su entrada en el mercado de monitores LED orgánico y LCD, después de digerir la compra de dos compañías. Su lanzamiento más importante para los próximos meses será en equipamientos médicos: acaba de comercializar el primer equipo de rayos capaz de captar imágenes en movimiento. Otra área de crecimiento son las impresoras de gran formato, un negocio que está experimentando grandes crecimientos, y donde Canon cuenta con entrar en nuevas áreas con innovadores sistemas para pósters comerciales y publicitarios. El terreno de las cámaras de fotos se presenta con más incertidumbre. Canon es el primer fabricante en este negocio, pero las perspectivas se muestran difíciles en los mercados desarrollados donde las ventas empiezan a estabilizarse después de años de grandes crecimientos, y donde un yen fuerte puede hacer subir los precios, una idea que no gusta a Canon. "De momento no hay nada que indique que vayamos a subir los precios en ese sentido, pues no hay presiones ni de Sony y otras compañías japonesas", resalta Ryoichi Bamba, presidente europeo de la compañía.

Su receta en este negocio, en el que Canon se siente segura gracias al éxito de sus compactas Ixus, va a seguir siendo diseño, innovación y tecnología. Canon recuerda que su gran valor añadido son sus lentes, que llevan creando desde 1937 cuando fue la primera empresa japonesa en lanzar una máquina 35 mm capaz de competir con las alemanas, y todas las tecnologías que usan son propias.

Una estrategia valiente pero difícil de cumplir en estos tiempos de terremotos financieros.