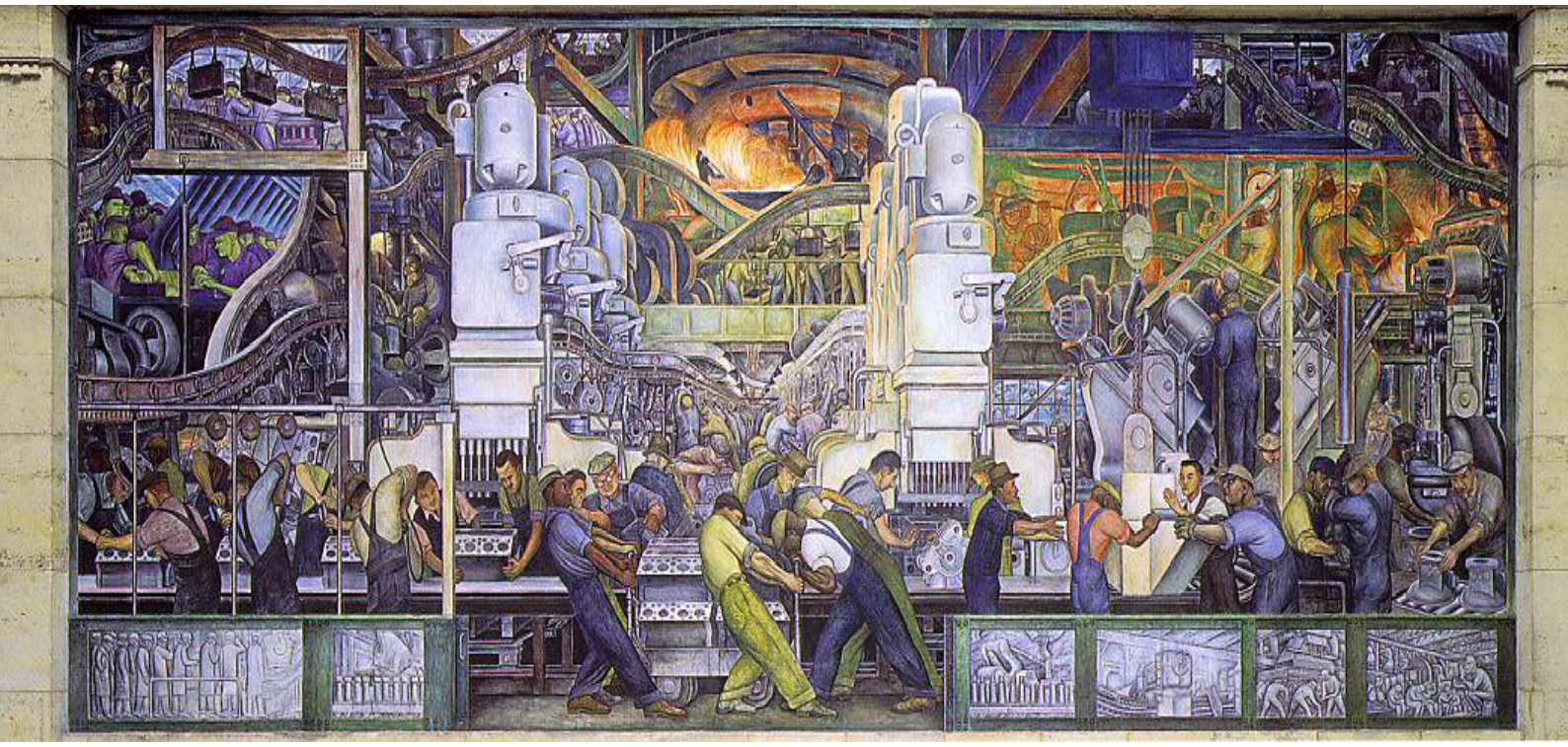
Economía de la Empresa

2º de Bachillerato



Diego Rivera "Detroit Industry" (North)

Edición 2010

Seminario de profesores de Economía de Aragón

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

Autores: Israel Romera Rodríguez y Cristina Palacios Escriche.

A partir de un trabajo original del Seminario de profesores de Economía de Aragón (Asunción Mur, Enrique Muñiz, Jesús San Miguel, Julio Moreno, Mª José Pirla, Maribel Naval, Raquel Herranz, Carmen Bernal, Rosa Tarrasón, José A. Falcón, Pilar Mayoral, Guadalupe Latorre, Adolfo Aguerri, Joaquín Pérez, Pilar Lizalde, Rocío Olivito, Marisol Lope, Mª Eugenia Madorrán, Víctor Vergara, María Martínez, José Luis Sarto, Marimar Gutiérrez y Alfredo Argueda), Luis Manuel García Vicén, Mª Victoria Alquezar, Yolanda Espot y Manuel Palacios.

Revisores: Concepción Garcés Ayerbe y Nuria Alcalde Fradejas

Edición 2010

Edita: Israel Romera Rodríguez y Cristina Palacios Escriche. Proyecto subvencionado por la Consejería de Educación del Gobierno de Aragón

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: 978–84–92709–39–7

Depósito Legal: Z–2143–2010

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

Impreso en España — Printed in Spain

Presentación

Este texto es fruto de un largo proceso que nos gustaría explicar…

Se partía de un material inicial elaborado por el Seminario de Profesores de Economía de Aragón que se publicó en la colección Ide.ar ("*Organización de Empresas"* DL Z-1509-2001) con financiación del Departamento de Educación y Ciencia del Gobierno de Aragón y la CAI. Muchos profesores tuvimos la suerte de contar con un material de calidad y libre disposición para impartir la asignatura con cierta homogeneidad, rigor y adaptada a la realidad local.

La **2ª edición** de este texto recogía el trabajo individual de varios profesores más:

- Luis Manuel García Vicén sumó al texto anterior exactitud y solvencia para disponer de un material para sus propias clases.
- I. Romera añadió la conversión a euros, nuevas formas jurídicas, cambios legislativos (Ley Concursal 22/2003 y Nuevo Plan General Contable de 2007), la "Nueva Economía" de Internet, recomendaciones de los distintos coordinadores de selectividad, artículos de prensa y una nueva maquetación general para facilitar su lectura y darle un aspecto más atractivo.
- Mª Victoria Alquézar recibió el encargo del Departamento de Educación, Cultura y Deporte para elaborar los materiales para la docencia a distancia a través de Aularagón. Propuso el texto anterior como material básico y realizó las adaptaciones necesarias. La 2ª edición (DL. Z-3819-2008) se publicó gracias a la iniciativa de la Dirección General de FP y fue accesible ya por internet (con modificaciones, porque la edición impresa que se hizo llegar a los IES aragoneses tuvo un error de imprenta y no incluyó la adaptación al nuevo plan contable).

Esta **última edición (2010)** incorpora un cambio de enfoque que ha permitido su "adelgazamiento", ahora es más un libro de alumno que de profesor. Incluye además dos actualizaciones importantes: la **adaptación de contenidos** a los nuevos currículos, incluido el cambio de nombre de la asignatura a "Economía de la Empresa" (RD 1467/07 de Bachillerato y Orden BOA 1/7/2008 para el currículo aragonés). Y una **reordenación de contenidos** para que la enumeración de apartados de cada tema coincida con la propuesta de PAU realizada por Concepción Garcés para el curso 2009/10.

Se han incluido en cada tema los conceptos que pueden preguntarse en las PAU, más chistes (gracias eternas a Forges, El Roto, …) y artículos de prensa sugeridos por compañeros (gracias Yolanda Espot, Manuel Palacios, …). Este libro ha contado además con una subvención (Orden BOA de 17/6/2009 para Proyectos de Cooperación en investigación y prácticas educativas entre Departamentos Universitarios y de IES) que ha hecho posible su edición en papel y que el texto haya sido **supervisado** desde la Universidad. Concepción Garcés y Nuria Alcalde, profesoras del Dpto. de Economía y Dirección de Eas de la Universidad Zaragoza, han revisado esta edición.

Un último cambio legal importante es la licencia Creative Commons, que autoriza expresamente a cualquiera a emplear y reelaborar este material, citando siempre su origen y sin uso comercial. Este libro solo podía ser gratuito, porque si tuviéramos que repartir entre todos los colaboradores, tocaría exactamente a nada (o a todo, según se mire). Si tenemos fuerzas para seguir con esto, os agradeceremos cualquier comentario y sugerencia para futuras ediciones: israel.romera@gmail.com ó crispalacios_24@yahoo.es

Israel Romera y Cristina Palacios

I. Romera es profesor de Economía en el IES E. Jimeno de Calatayud y Profesor Asociado del Dpto. Economía y Dirección de Eas Universidad Zaragoza.
C. Palacios es profesora de economía en el IES Fernando Lázaro Carreter de Utrillas

Índice

Pág.

1. La empresa 7
2. Clases de empresas 19
3. El entorno de la empresa 41
4. Desarrollo de la empresa 51
5. La información contable de la empresa 73
6. La función productiva 103
7. La función financiera 115
8. La función comercial 129
9. La organización y dirección de la empresa 157

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.reveal-thegame.com/ de L´Oreal, por equipos, muy completo y a nivel mundial.

http://www.jaes.es/ también por equipos, con liga anual y premios interesantes.

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

http://www.icecreamempire.it/eng/ desarrollado por una universidad italiana, simula el mercado de un vendedor de helados. Para móvil. 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 empresario o directivos de la empresa. 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 financiera 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 empresario. Teorías sobre el empresario

1.2.- Elementos de la empresa

1.3.- Funciones y objetivos de la empresa. La Creación de Valor para el 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
3. Persona Jurídica
4. Responsabilidad Social Corporativa

BY NC SA

1.1. LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO. TEORÍAS SOBRE EL EMPRESARIO

LA EMPRESA

Las empresas no son agentes consecuencia de la economía moderna, ya existían, con otros 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, trabajadores, 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" (enfoque económico).
- "Conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa dirigidos por una función directiva o empresario" (enfoque administrativo).

Pero para entender mejor el concepto de Empresa en la actualidad podemos 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 por el método de vender "participaciones" que otorgan al comprador la condición de "socio", 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

CC BY NC SA

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".
- Son **creadoras de riqueza** (o "valor") que será repartido después entre propietarios (principales beneficiarios, recibirán una remuneración por su capital aportado), proveedores y acreedores (bancos, Organismos Públicos,…), trabajadores (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 empresas así como su mayor complejidad de estructura y funcionamiento, ha hecho que nazca una **nueva perspectiva de la realidad económica** denominada **"Economía de la Empresa"** con contenidos de economía (oferta, demanda, ...), contables (cálculos de las pérdidas y ganancias), jurídicos (creación y propiedad de la empresa), de marketing (estudio de mercados), laborales (contratos de los trabajadores), financieros, sociológicos, y de gestión de la innovación, de dirección de la competencia y cooperación, etc. Esta ciencia nos permite analizar todas las áreas de la empresa, las técnicas de gestión de la misma teniendo en cuenta el entorno.

EL EMPRESARIO

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 (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 está ligada con la de propietario,** de hecho el Código de Comercio no utiliza el término de empresario 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 del empresario no son empresarios 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".

BY NC SA

Sin embargo el **concepto económico** de empresario identifica a éste con la persona que directamente y por sí misma combina y coordina los elementos que conforman la empresa para conseguir sus objetivos, es decir, se concibe al empresario como el directivo de la empresa. 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. El propietario 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 empresarial, delega en uno o más directivos (administrador, representante legal, etc.) que actúa en su nombre y que podríamos llamar "empresólogo" (estudioso de la gestión empresarial, mejor que "empresario" 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 del empresario pueden señalarse estos hitos y teorías principales:

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

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

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

No es hasta el siglo XX cuando se contempla claramente la **distinción** entre la figura de empresario y la de capitalista o propietario de la empresa. Surgen las grandes sociedades en las que varios propietarios financian conjuntamente la empresa. En este contexto se produce la **separación** del concepto de empresario y propietario, considerándose al primero como un profesional de la dirección.

Marshall le da al empresario 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 incide en el hecho de que el empresario es capaz de ASEGURAR rentas CIERTAS a los factores productivos (vendedores de materiales a precio cierto, trabajadores con salarios fijados de antemano, propietarios 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, justifica su remuneración y cumple una FUNCIÓN de GARANTÍA en la SOCIEDAD.

Para **Schumpeter** la principal función del empresario es INNOVAR. En el sistema capitalista el proceso de cambio tecnológico es el que genera nuevos equilibrios y el empresario 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 incluso 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 esta dominada por una estructura de grandes corporaciones (unas

BY NC SA

pocas industrias que tienen el poder real). Estas corporaciones coexisten con otra estructura (el subsistema de mercado) de pequeñas empresas que son multitud que 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 muy complejas y no pueden ser dirigidas por una sola persona. Requieren un conjunto de técnicos muy especializados que actúan de forma colegiada (juristas, científicos, ingenieros, economistas…) y a los que denomina "tecnoestructura". Aportan conocimiento especializado a decisiones de grupo que rebasan la capacidad de cada uno. Ellos son los que realizan la función empresarial, como grupo dirigente. Además, la propiedad en muchas corporaciones esta en manos de pequeños accionistas que no actúan de forma colegiada, dejan el peso de las decisiones en los técnicos dirigentes, 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, ante esta situación 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 empresario.** Es la persona que toma las decisiones necesarias para llevar a cabo la actividad, el profesional de la dirección. Su responsabilidad es profesional, no patrimonial.
- **El propietario o capitalista.** Persona física que aporta capital a una sociedad y asume los riesgos económicos. En ocasiones se confunden las figuras del empresario y el capitalista o propietario, porque pueden coincidir en la misma persona, pero no siempre es así. En las grandes empresas suele haber muchos socios capitalistas y solo unas pocas personas son responsables de la gestión.
- **Los empleados.** Personas que aportan a la empresa uno 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 empresa, 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, caracterizados por 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 las instituciones u organismos públicos, pues no debe olvidarse que dicha actividad se desarrolla en un entorno social, organizado y regulado jurídicamente

BY NC SA

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

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Toda empresa persigue unos fines u objetivos. Según la clase de entidad la formulación de los mismos será diferente. Por ejemplo una **empresa privada** intentará maximizar sus beneficios, la **empresa 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, **los trabajadores** 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:

Beneficio = Ingresos — 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 DE LOS TRABAJADORES Y MEJORA DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE**.

f. **CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR** para los empleados.

CC BY NC SA

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 hacerse intentando 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 CREACION 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 añaden todos los trabajadores que participan en su elaboración y puesta a nuestra a disposición). Pero además de crear riqueza para el consumidor, también lo hace para el empresario, los trabajadores, 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 eª 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 trabajadores, 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**. Las áreas básicas

BY NC SA

de actividad pueden ser muy distintas en cada empresa, en una de servicios, por ejemplo, no existirá el 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 estar agrupadas en una sola (típico en una pequeña empresa) o al contrario, separar en varias áreas o departamentos algunas de las anteriores (habitual en grandes empresas). Por ejemplo, una PYME puede agrupar en una sola área/departamento que denomine "gerencia" o "dirección", ó… las áreas financiera, administrativa y de personal. Por el contrario, una gran empresa con muchos recursos puede que subdivida el área comercial según los tipos de clientes y áreas geográficas o desmenuce "Personal" en "Reclutamiento y selección", "Formación",… También aparecen nuevas áreas/departamentos cada vez más comunes, como pueden ser los Departamentos de "**Calidad**", de **"I+D+i**" (Investigación: descubrir nuevos conocimientos en el ámbito científico o tecnológico, Desarrollo: aplicar los resultados de la investigación e Innovación tecnológica: obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes desde una perspectiva tecnológica), 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.

BY NC SA

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 directivos que marcan el tono moral de la empresa, se preocupará por la formación del personal, por ofrecerle participación, ofrecerle 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.

La Comisión Europea define la responsabilidad social de las empresas como "La Integración voluntaria, por las empresas, de inquietudes sociales y ambientales en sus actividades comerciales y en sus relaciones con diferentes partes interesadas".

La ÉTICA en los NEGOCIOS

La empresa no es un elemento aislado, establece con su entorno relaciones que no son solo económicas. Sus actuaciones tienen efectos también en el entorno social y natural, adquiriendo un creciente protagonismo en la sociedad civil, por ese motivo hablamos de **responsabilidad social de la empresa (RSC)**, responsabilidad que se llevará a cabo a través de toma de decisiones éticas.

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

a) La proliferación de malas prácticas empresariales que crean una opinión pública negativa: como el uso de información privilegiada, la ingeniería financiera, los sobornos, la remuneración desorbitada a directivos en empresas "salvadas" de la quiebra por fondo públicos, ...

b) La insuficiencia de normas jurídicas, que no son suficientes para regular el adecuado funcionamiento de la empresa y, a la vez, la aceptación general de que la protección legal es caro, lento y en muchos casos insuficiente.

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

- El crecimiento de la competencia hace necesario fidelizar a la clientela mediante prácticas que produzcan confianza y credibilidad (ejemplo 0,7 de Fortuna para proyectos en el tercer mundo).
- A medida que las relaciones internas en la empresa se vuelven más complejas es preciso

BY NC SA

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.

- La mayor madurez de los mercados obliga a las empresas a acudir a planteamientos a largo plazo. Si bien a corto plazo prácticas poco éticas pueden ocasionar beneficios a las empresas, a largo plazo no será así, si disminuye su credibilidad social.

- La rentabilidad de la empresa depende de su credibilidad social.

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 trabajadores 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 (trabajadores, clientes, proveedores, comunidad…)
- De acuerdo con esos intereses, definir las necesidades de información y concretarlas en **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. Ejemplos del primer tipo podrían ser el número de accidentes laborales, el número de horas de trabajo perdidas por bajas

BY NC SA

laborales, el número 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 de los trabajadores con su puesto de trabajo, la opinión sobre sus jefes, la satisfacción de los clientes con la calidad de los productos.

- Por fin, recoger y plasmar de forma adecuada esa información, de forma que se pueda evaluar el grado de cumplimiento alcanzado.

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 la actualidad hay ya unas 175.000 empresas certificadas por la ISO 14000:2004 en el mundo y 16.000 en España.

ACTIVIDADES

1. Señalar los rasgos comunes de las empresas a lo largo del tiempo.

2. Define el término “empresa”.

3. Explica como cambia el concepto de empresa con la Revolución Industrial.

4. Diferencias entre las empresas en las economías planificadas y en las economías de mercado.

5. Busca en Internet si Google tiene algún tipo de filosofía de empresa, si incluye algún principio ético y busca algún artículo/información que opine sobre su grado de cumplimiento (incluye también tu propia opinión personal).

6. Explica en qué se diferencian el empresario y el propietario.

7. Valora la importancia de la función de dirección para un buen funcionamiento de la empresa.

8. Ordena desde tu punto de vista los objetivos sociales de una empresa y razona tu respuesta.

9. ¿Qué entiendes por el término “capacidad legal”?

10. ¿Qué es el “balance social”?

11. ¿Qué se entiende por “ética empresarial”?

12. 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?

13. Lee el siguiente artículo y responde a las siguientes cuestiones:
    - ¿Qué grupos de personas concurren en esta empresa?
    - ¿Qué objetivos crees que busca cada uno? ¿son compatibles?
    - En tu opinión, los objetivos que se persiguen son ¿tácticos o estratégicos? ¿Por qué?

BY NC SA

LA ONCE Y MICROSOFT REFUERZAN SU COLABORACIÓN PARA LA PLENA INCORPORACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD A LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. Madrid, 3 de marzo de 2009. *Firman un amplio convenio que impulsa la accesibilidad universal de las TIC*

Microsoft Ibérica y la Fundación ONCE han dado un paso adelante en la estrecha cooperación que mantienen desde hace años para garantizar la incorporación de las personas con discapacidad a la Sociedad del Conocimiento. Han firmado un nuevo convenio que incluye un abanico de líneas de colaboración para promover el acceso a las Tecnologías de la Información. Se pone énfasis en la concienciación sobre la importancia de la accesibilidad de las tecnologías. Se trata de crear una mayor "cultura de la accesibilidad", ya que las tecnologías y webs inaccesibles dificultan el acceso a contenidos y servicios para las personas con discapacidad, el 9% de la población española y el 15% de la europea.

M. Carballeda, presidente de la ONCE, ha destacado que este convenio "ayuda a evitar la brecha digital que se puede producir con el resto de la población, lo que sería muy negativo para la integración y normalización de las personas con discapacidad".

Para Mª Garaña, presidenta de Microsoft Ibérica, "este convenio es un nuevo hito en nuestro apoyo a la ONCE, con la firme creencia común de que la igualdad de oportunidades pasa por facilitar el uso de las TIC. Microsoft ha dedicado más de una década de esfuerzos e investigación a conocer mejor las necesidades de las personas con discapacidad y ayudarles".

Las nuevas líneas de cooperación van dirigidas a aumentar la concienciación de que existan cada vez más aplicaciones de software accesibles para personas con discapacidad.

Una de las áreas será en el portal Discapnet, iniciativa de la ONCE y web de referencia para la discapacidad en España y el mundo de habla hispana. Sobre esta exitosa experiencia, cuyo flujo de visitas está en constante crecimiento, la Fundación ONCE ha decidido crear un portal europeo de discapacidad especializado en distintas temáticas, de alcance internacional y multilingüe. Microsoft aportará una donación de software para su creación y mantenimiento de 270.000 dólares, además de patrocinar el portal, aportar contenido web y las herramientas necesarias para su completa accesibilidad.

Además impulsaran la puesta en marcha de un ecosistema de tecnología accesible con más visión de futuro para acelerar la evolución hacia una sociedad digital que incluya a todas las personas con discapacidad. Programas como el Centro de Estudios de Nuevas Tecnologías para personas con discapacidad que, en colaboración con Accenture, está facilitando a las personas con otras capacidades el acceso a los contenidos formativos necesarios que les permitan una óptima preparación para su inserción en el mercado laboral; o el acuerdo que une a Microsoft y la ONCE desde 2004, que contempla iniciativas orientadas a la aplicación de la tecnología Microsoft en la educación de los niños con problemas graves de visión. Además, la ONCE actúa como "beta-tester" de productos Microsoft, revisando su accesibilidad.

Además, la ONCE y Microsoft seguirán impulsando DONO, iniciativa que les une desde hace dos años y que lleva la tecnología a un coste mínimo a ONGs de toda España. Se refuerza así el compromiso de reforzar la capacidad del tercer sector español en general y del sector de la discapacidad en particular. Asimismo, las entidades trabajarán para concienciar a las empresas y a la sociedad de que la integración de las personas con discapacidad ha de ser un valor prioritario en toda política de Responsabilidad Social Corporativa.

TEMA 2: Clases de empresas

PRESENTACIÓN

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

- Individualizada, en la que una persona física dirige la eª, 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 todos los empresarios es que son personas que deben asumir riesgos. El riesgo está detrás de todas las decisiones que afectan al negocio debido a la incertidumbre que caracteriza al 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 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 Individual

BY NC SA

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 (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 enérgico, 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 convivan 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, cuantía del capital, volumen de producción, cifra de ventas y valor añadido.

Según la recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, serán consideradas "Microempresas", "Pequeñas", "Medianas" ó "Grandes" empresas las que cumplan el requisito de trabajadores y uno cualquiera de los dos requisitos financieros (Facturación o Total de Balance) que aparecen en la siguiente tabla:

Tipo de empresa	Empleados	Facturación (Millones €)	Total Balance (Millones €)
Microempresa	< 10	≤ 2	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	≤ 10	≤ 10
Media empresa	< 250	≤ 50	≤ 43
Gran empresa	>250	>50	>43

En España, según datos del Banco de España, el 52% de la empresas no tiene ningún asalariado y tomando el intervalo de 0 a 9 asalariados (microempresas) estas suman el 94% del total nacional.

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.

BY NC SA

3) **Según el sector de actividad** en el que la empresa desarrolle su función:

a) Sector Primario: Empresas agrícolas y pesqueras, extractoras y mineras que explotan los recursos naturales y están vinculadas con actividades de explotación del subsuelo.

b) Sector Secundario: Empresas industriales. Realizan un proceso de transformación de inputs en outputs.

c) 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:

a) Locales: realizan su actividad dentro de una ciudad o pueblo.

b) Regionales: su marco de actuación se circunscribe a la región o comunidad autónoma.

c) Nacionales: operan dentro del ámbito estatal.

d) 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 o 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 empresario, 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:

1. **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…
2. **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.
3. **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.

BY NC SA

- 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 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 DOCMENTADOS (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 un empresario 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 los empresarios 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 empresarios, trabajadores, asociaciones sindicales y el Estado.

elroto@inicia.es

BY NC SA

La norma básica es el Estatuto de los Trabajadores y los posibles Convenios de sector, provincia, localidad o eª. Algunas de las obligaciones de los empresarios son: Contratar a los trabajadores según tipos de contratos existentes, comunicar altas, bajas y modificaciones, afiliar a los trabajadores, pagar cuotas empresariales, respetar/exponer el calendario laboral, pagar las nóminas según lo pactado, efectuar la retención a cuenta del IRPF y la retención para la Seguridad Social, 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 responden de las deudas sociales (por las deudas contraídas por la sociedad) ante terceros con todo su patrimonio particular.
- **LIMITADA**: Los socios 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 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 INDIVIDUAL:** es una "organización de capital y trabajo encaminada a la producción de bienes o servicios para el mercado, **ejercida por una sola persona y sin puesta de bienes en común**". Una sola persona aporta los recursos financieros 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 el empresario no se ha constituido en una sociedad y, por tanto, no separa su patrimonio empresarial del personal. Evita trámites legales iniciales pero si hay problemas su patrimonio personal no tiene ninguna protección.

CC BY NC SA

Los **requisitos** para ser empresario 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, se les prohíbe por razones de derecho Público o Privado: 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 del empresario, es decir, el empresario 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 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 y con éste deberá figurar la indicación de 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, que podrán ser en dinero, bienes o industria.

Número de socios: Mínimo 2 socios.

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

Clases de socios: Ha los llamados **"Socios industriales"**, que sólo aportan su industria o trabajo.

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

Beneficios o pérdidas: Los socios participan en las pérdidas y ganancias en conformidad a lo pactado. A falta de pacto, de forma proporcional a lo aportado. El socio de industria tendrá una parte igual a la del que menos haya aportado.

Tributación: Los socios 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

BY NC SA

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 los que lo más importante es el capital aportado por cada socio, 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: es una sociedad mercantil personalista en la que los socios intervienen directamente en la gestión y responden personalmente y de forma ilimitada y solidaria frente a 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, o de alguno de ellos, debiendo añadirse en este último caso la expresión "y Compañía" o su abreviatura "y Cía".
La condición de socio 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: Sociedad **mercantil capitalista**, de responsabilidad limitada en la que el capital está dividido en acciones, siendo el mínimo de 60.101,21€ (10.000.000 antiguas pesetas), y en la que los socios 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 60.101,21€ (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: El número mínimo de socios fundadores es de **uno**, denominándose en este caso Sociedad Anónima Unipersonal[2]. No puede haber socios "industriales" (solo aportan trabajo). Los derechos de los socios 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 hayan pasado a ser propiedad de un único socio.

BY NC SA

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

Responsabilidad Limitada, hasta el capital aportado Los accionistas no responderán con su patrimonio personal de las deudas sociales.

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.
- **Auditores de Cuentas:** No tienen capacidad de gobierno de la sociedad, pero sí de supervisión, deben comprobar las cuentas anuales, la situación financiera y los resultados de la Sociedad, así como la concordancia del informe de gestión con las cuentas anuales del ejercicio.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: 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, 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: el número mínimo de socios fundadores es de uno bajo la denominada "Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal". Derechos de los socios:

- 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 pueden ser objeto de aportación el trabajo o los servicios (no existen socios industriales).

Transmisión de las participaciones: Libre transmisión entre socios o a favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio en otro caso la transmisión estará sometida a las reglas estatutarias y en defecto a lo establecido en la ley que establece que el socio que se proponga transmitir su participación deberá comunicarlo por escrito a los administradores, haciendo constar el

BY NC SA

número y características de las participaciones que pretende transmitir, la identidad del adquirente y el precio y demás condiciones de las transmisión. La transmisión se decidirá en Junta General que será aprobada por mayoría ordinaria establecido por la Ley. La sociedad sólo podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones. (Ley SRL)

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

Órganos de gobierno:

- **Junta General:** No es necesaria si hay menos de 15 socios.
- **Administradores:** Pueden ser socios 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 con relación laboral por tiempo indefinido.

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

Denominación: Puede estar formada por cualquier nombre seguido de "Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral (SLL) o Sociedad Anónima Laboral (SAL). Se deben inscribir en el Registro de Sociedades Laborales.

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

- **Clase laboral:** Las que son propiedad de los trabajadores cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido y sus propietarios tienen derecho a voto.
- **Clase general:** Las restantes.

La transmisión de las acciones o participaciones sociales de la clase laboral: tendrán derecho preferente los trabajadores indefinidos no socios y si no lo ejercen, el resto de trabajadores socios y después los socios generales y por último los trabajadores que no tengan contrato de trabajo indefinido.

Socios: Ningún socio 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: Asociación de personas físicas o jurídicas que teniendo intereses o necesidades comunes desarrollan una actividad empresarial imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios.

Denominación: No podrá ser idéntica a la de otra sociedad cooperativa existente, ni adoptar nombres que induzcan a confusión, y con el nombre deberá figurar la indicación de "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop.". Se debe inscribir en el Registro de Cooperativas.

BY NC SA

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

Capital social: El capital social de la cooperativa, que será variable, estará formado por las aportaciones voluntarias y obligatorias de los socios. Los estatutos fijarán el capital social mínimo con que puede constituirse y funcionar la cooperativa. Las aportaciones de cada socio 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 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 los socios. Compuesto, al menos, por 3 miembros, elegidos de entre los socios 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 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 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.

3 Las cooperativas de primer grado se asociaran en: 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. Educacionales, Coop. de Crédito.

CC BY NC SA

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:
  - La obligatoriedad de la constitución de unos fondos de reserva: Fondo de reserva obligatorio y Fondo de educación y promoción (se destinará a la formación de los socios y trabajadores).
  - La limitación en el nº de socios no pudiendo ser inferior a 5 (ó 3, según región y tipo) socios.
  - 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 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 los trabajadores quieren 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

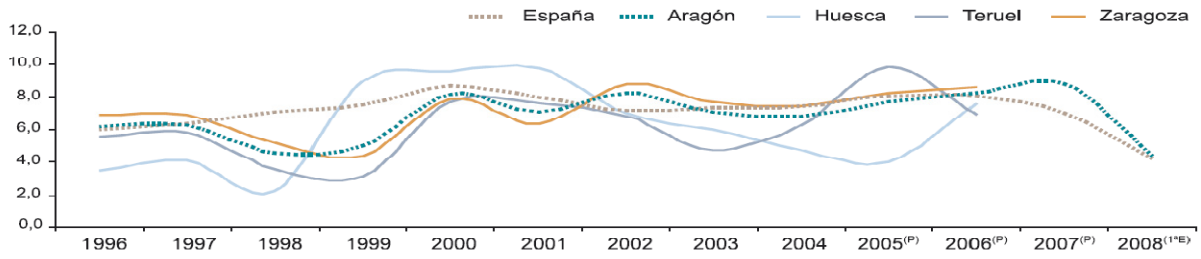
Aragón es una comunidad rica, extensa, despoblada y envejecida dentro de la nación española (casi un 10% del territorio y menos del 3% de la población). Con una baja densidad de población, más de la mitad de la población aragonesa vive en su capital. Presenta grandes diferencias provinciales e incluso 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 e industrial y menor tamaño del de servicios. En el mercado laboral hay menos paro. Presenta una balanza comercial casi equilibrada en conjunto, pero muy centrado en pocas empresas (Opel, SAICA,…). Su esfuerzo en innovación es 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 (110), es la 4ª-5ª comunidad más rica del país. Por provincias, Huesca y Teruel tienen una renta disponible bruta algo inferior a la de Zaragoza. La evolución del PIB es muy similar a la de España.

Evolución del Producto Interior Bruto.

Unidad: Porcentaje a precios corrientes.



Fuente: Contabilidad Regional de España (Base 2000) INE

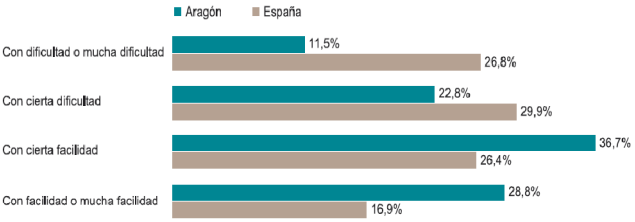
Los **hogares aragoneses parecen tener peores ingresos que los españoles**: son más los que viven con menos de 1000 € al mes y menos los que viven con más de 2.500 € al mes. Sin embargo son muchos menos que en España los que declaran tener dificultades para llegar a fin de mes.

Distribución de los hogares según ingresos mínimos para llegar a fin de mes. Año 2007.

	Nº de hogares		Porcentaje	
	Aragón	España	Aragón	España
Menos de 1.000 euros	108.965	2.882.297	22,5%	17,9%
De 1.001a 1.500 euros	122.156	3.838.243	25,2%	23,8%
De 1.501 a 2.000 euros	102.481	4.021.735	21,2%	25,0%
De 2.001 a 2.500 euros	44.422	1.694.890	9,2%	10,5%
Más de 2.500 euros	72.549	3.212.772	15,0%	19,9%
No consta	33.320	466.264	6,9%	2,9%
Total	483.892	16.116.202	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. Año 2007. INE. Elaboración IAEST

Grado de dificultad para llegar a fin de mes. Año 2007.



Por sectores de actividad, destaca un **mayor peso relativo de los sectores agrario, energía e industrial y menor tamaño de servicios**, tendencia mantenida en el tiempo. (Índice según Valor Añadido Bruto sectorial, España=1)

	2004	2005	2006	2007	2008
Agricultura, ganadería y pesca	1,58	1,48	1,56	1,65	1,69
Industria	1,34	1,36	1,37	1,38	1,33
Energía	1,15	1,00	1,11	1,22	1,23
Construcción	0,95	0,98	0,98	0,99	0,98
Servicios	0,89	0,90	0,89	0,88	0,90

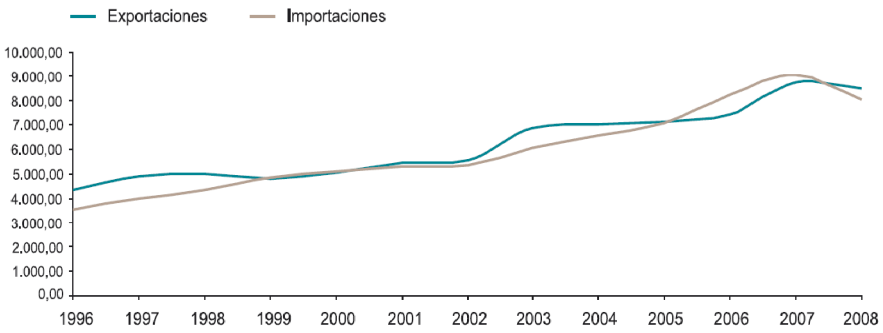
Tabla 2.14. Evolución del índice de especialización según VAB sectorial
Fuente: Contabilidad Regional (INE).

En cuanto al número de empresas en la industria, las grandes son pocas pero suman la mayor cifra de negocio.

Respecto a la evolución de los **saldos comerciales 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 tiende al equilibrio, lo que lo diferencia mucho respecto al resto de España, tradicionalmente deficitaria, aunque las exportaciones estan muy concentradas en pocas empresas.

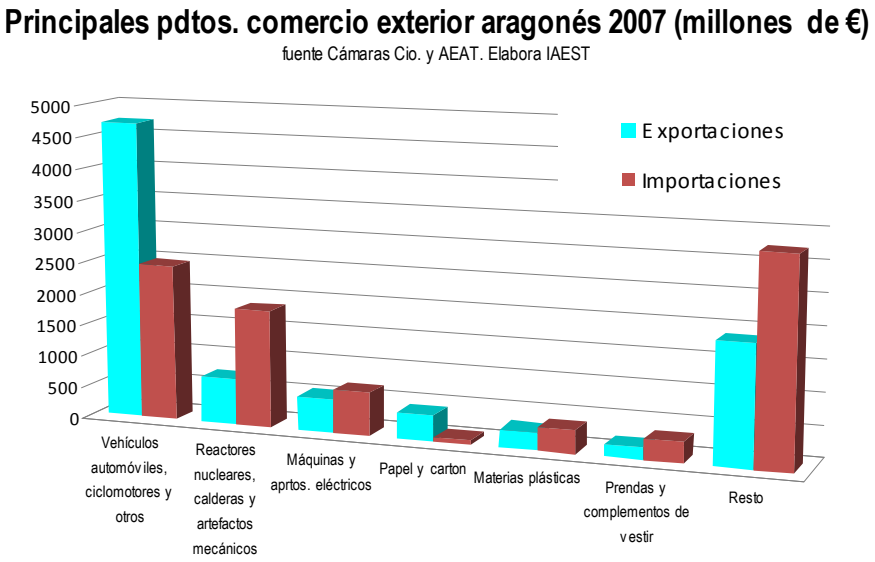
Evolución del comercio de mercancías con el extranjero. Aragón.

Unidad: Millones de euros.



Fuente: IAEST, según Agencia Estatal de la Administración Tributaria.

Por artículos, "Vehículos automóviles, tractores y ciclos" sumó el 54% de las exportaciones. Le siguieron "Reactores nucleares, calderas, máquinas y artefactos mecánicos" (8,4%), "Máquinas, aparatos y material eléctrico" (6,1%), "Papel, cartón y manufacturas" (4,5%) y "Plástico y manufacturas" (3,3%).



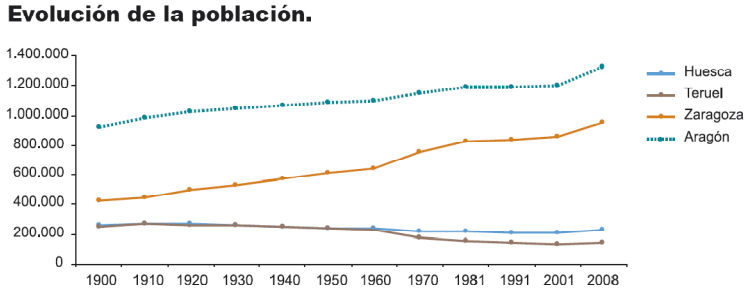
Las **principales empresas aragonesas** por provincias:

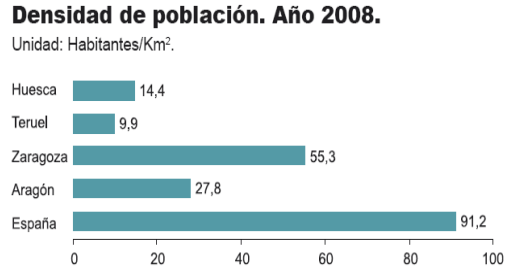
Zaragoza: Opel (Figueruelas), BSH (Balay), Sabeco, SAICA (SA Industrias celulosa aragonesa, principal productor europeo de cartón).
Huesca: Meflur (Monzón), Fribin (Binefar), Bodegas Enate, Barrabés (material montaña)
Teruel: ENDESA (Térmica Andorra y Escatrón), Casting Ros (fundición y mecanización de piezas automoción, Utrillas), Oscar Mayer (Calamocha).

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

Industrial: Schindler SA (Elevadores), CAF.
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 Vitivinicola 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.
Juguetes: Imaginarium.

POBLACIÓN: Con 1.327.000 hab., a pesar de que el nª de aragoneses creció en el pasado reciente, sólo lo ha hecho la población de Zaragoza. La de Teruel y Huesca no creció o descendió en valores absolutos. En términos relativos la población aragonesa pesa cada vez menos en el conjunto español.





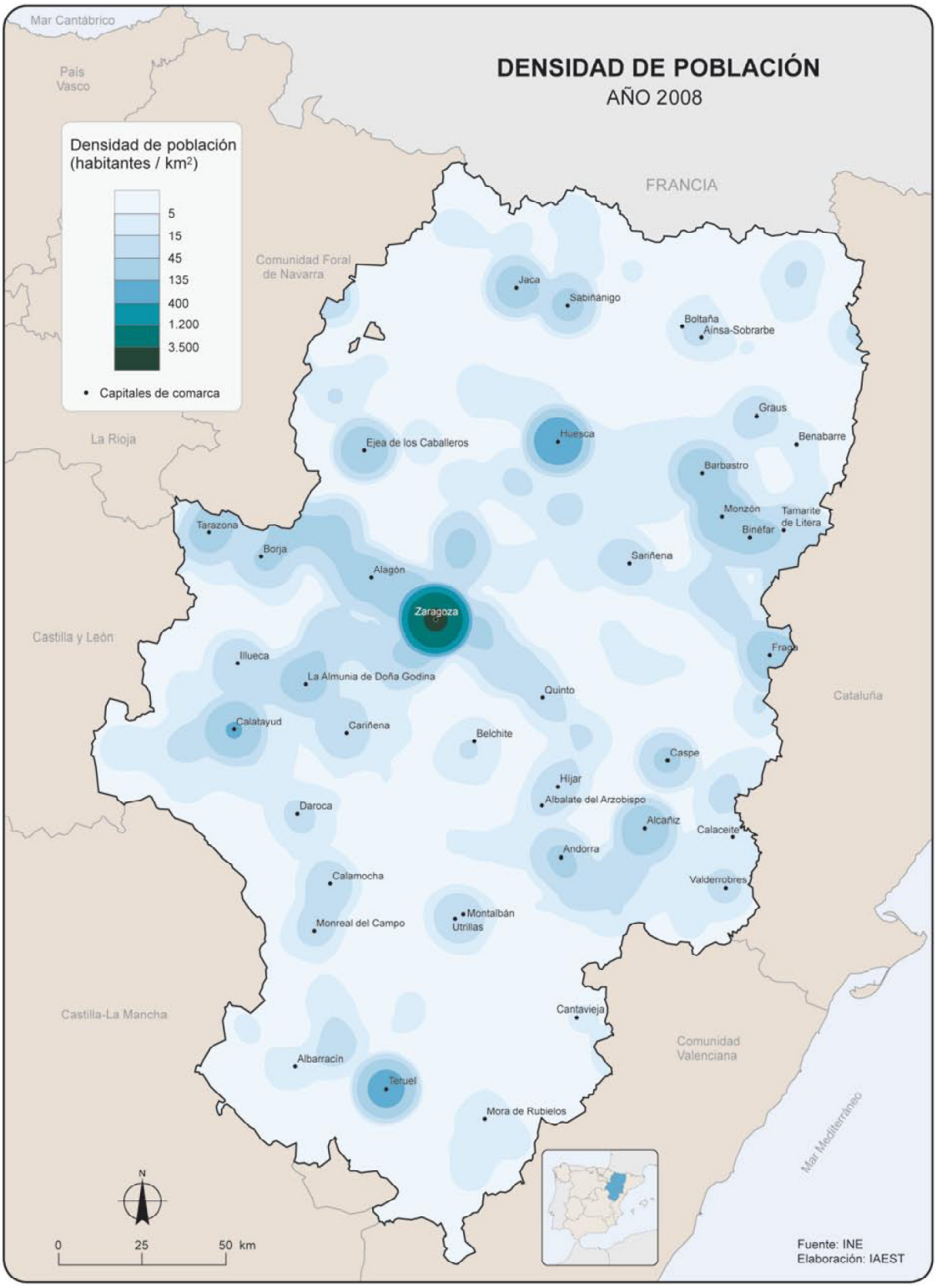
Su **densidad de población es baja** (27,8 habitantes por Km² en 2008 frente a una media española próxima a 90) con grandes diferencias comarcales e incluso provinciales. Más de la mitad de la población aragonesa vive en su capital. El resto del territorio parece un desierto con unos pocos oasis (ver mapa). La densidad de población de Aragón si quitásemos la población de Zaragoza y su superficie quedaría en unos 14 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

BY NC SA

partes con la transición demográfica que acompaña al desarrollo económico y social.

La población esta además **más envejecida** y tiene **menos nacimientos** que la media española.

	Población		Estructura de edad. Año 2008.		
	Habitantes. Año 2008	Densidad (Hab/km²) Año 2008	Menores de 20 años (%)	Entre 20 y 60 años (%)	De 60 y más años (%)
UE 27	**497.455.033**	**113,0**	**-**	**-**	**-**
España	**45.283.259**	**89,5**	**19,7**	**58,6**	**21,7**
Aragón	***1.326.918***	***27,8***	***17,7***	***57,2***	***25,1***



El **índice de natalidad** español era en 2007 del 10,98 ‰ y el de mortalidad el 8,59 ‰, mientras que el aragonés fue de 10 y 10,32 respectivamente (crecimiento vegetativo negativo). Por provincias Zaragoza crece algo (10,48 de natalidad y 9,96 de mortalidad) pero Huesca y especialmente Teruel decrecen (índices de natalidad de 8,88 y 8,6 Mortalidad 10,91 y 11,79 respectivamente).

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

Nivel educativo de la población. Año 2007.

Población de 16 y más años por estudios terminados

Unidad: Miles de personas y porcentajes.

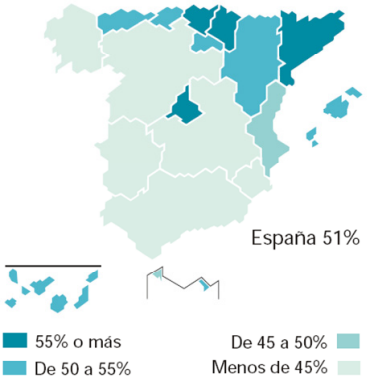
	Datos absolutos		Porcentajes	
	Aragón	España	Aragón	España
Educación primaria o inferior	301,2	12.419,2	27,9%	33,2%
Educación secundaria de 1ª etapa (1)	271,5	8.429,4	25,1%	22,5%
Educación secundaria de 2ª etapa (2)	242,4	7.884,4	22,4%	21,1%
Educación superior	261,9	8.647,9	24,2%	23,1%
No consta	4,4	48,0	0,4%	0,1%
Total	1.081,5	37.428,8	100,0%	100,0%

(1) Educa□

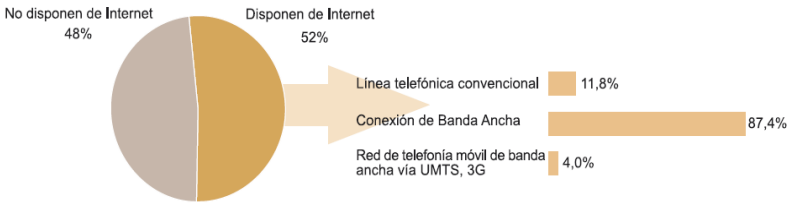
(2) Educación secundaria de 2ª etapa incluye, además de la educación secundaria de 2ª etapa, la formación e inserción laboral equivalente así como la formación e inserción laboral que precisa título de segunda etapa de secundaria.

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. Año 2007. INE. Elaboración IAEST.

Viviendas que disponen de acceso a Internet. 2008



Acceso a internet de las viviendas según forma de conexión. Aragón. Año 2008.

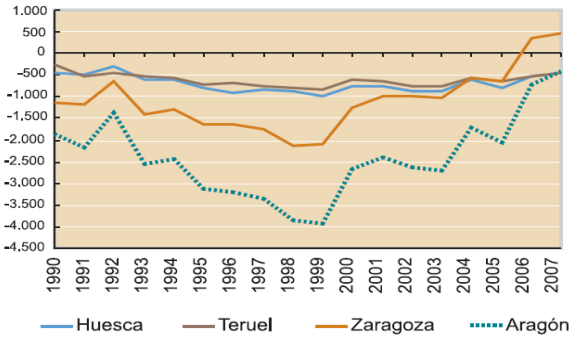


Fuente: Encuesta de tecnologías de la información en los hogares. INE. Año 2008.

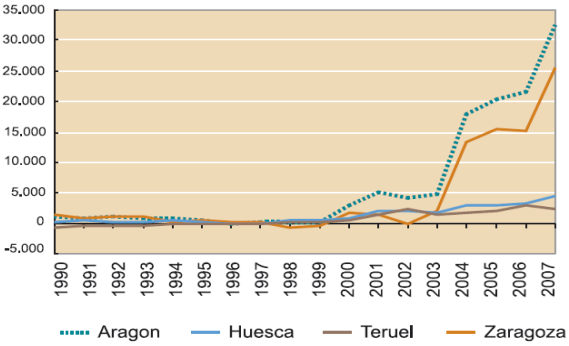
Media UE-27 Acceso Internet **60% (80% banda ancha)**

Presenta un **saldo migratorio** positivo en los últimos años que compensa el vegetativo que sigue siendo negativo. Por localidades, según el padrón municipal de 1/1/08, La Almunia de Doña Godina y Calatayud son las dos donde mayor presencia de extranjeros hay, con un 26,5 y un 22,6% respectivamente (Zaragoza 12%).

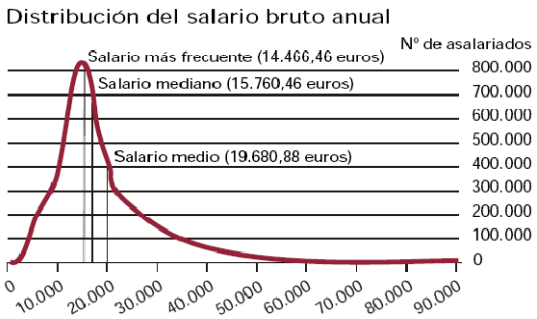
Evolución del saldo vegetativo.



Evolución del saldo migratorio.

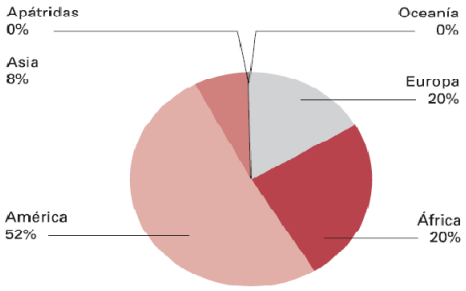


MERCADO DE TRABAJO: El mercado laboral aragonés disfruta de **mejores cifras que la media española**: la tasa de actividad es similar a la media y son menores las cifras de paro. A mediados de 2009, en plena crisis económica, el paro Aragón se situó en el 13% y en España más del 17% (en 2008, 11,34 vs 7,15). La temporalidad española es elevada respecto a la UE (30%) y algo más baja en Aragón. Destacando la importante incorporación de trabajadores extranjeros en los últimos años. Como en la media española, las diferencias por sexos son importantes, el empleo y la tasa de actividad, a pesar de haber mejorado sustancialmente en los años recientes de crecimiento económicos, presentan cifras peores a las masculinas. El salario femenino bruto en 2006 (16.245€) fue el 74% del masculino (22.051€).



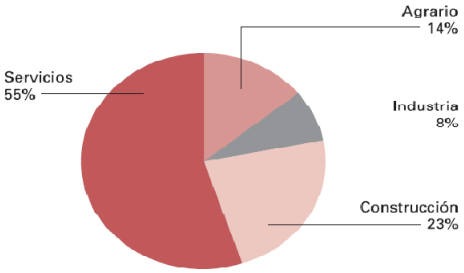
	Aragón		España	
Tipo de contrato	Total	%	Total	%
Total asalariados	500,9	100,0	16.681,2	100,0
Fijos	373,4	74,5	11.800,7	70,7
Temporales	127,5	25,5	4.880,5	29,3

8.2.G.5. Permisos de trabajo concedidos a extranjeros por procedencia. 2007



Fuente: Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

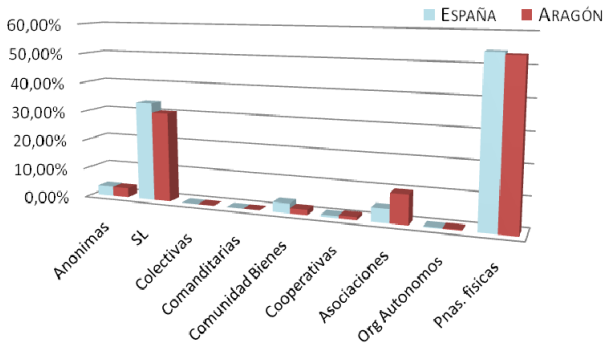
8.2.G.6. Permisos de trabajo concedidos a extranjeros por sector de actividad. 2007



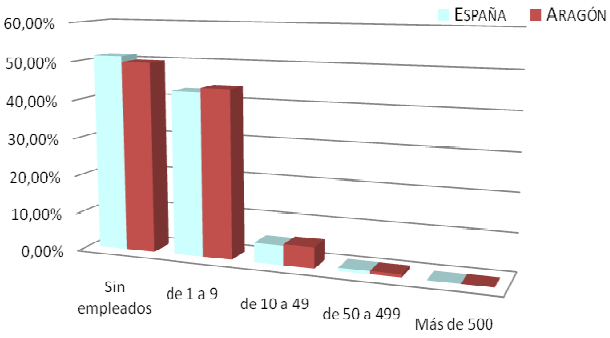
Fuente: Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

EMPRESAS ARAGONESAS: A 1/1/2008 en Aragón hay 94.931 empresas activas, el 2,8% del total nacional (unos 3,4 millones). Por tipos, no hay grandes diferencias con la media española. Las empresas españolas y aragonesas son **pequeñas en su mayoría** (solo 12 cuentan con más de 1000 empleados, casi el 50% no tiene empleados y más del 90% tiene menos de 10, las llamadas "microempresas"), aunque hay diferencias según el sector. La forma jurídica más habitual es la SL (casi el 30%) y la "persona física" (más del 50%). El único rasgo diferencial aragonés es que hay un porcentaje de "asociaciones" doble que la media española. (10% vs. el 4,6%). El 70% 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, mientras que en Zaragoza son más abundantes las sociedades mercantiles (SA y SL) y en Huesca las asociaciones.

COMPARACIÓN TIPOS SOCIEDADES ESPAÑA - ARAGON X NATURALEZA JURÍDICA fuente DIRCE a 1/1/2008



COMPARACIÓN TIPOS SOCIEDADES ESPAÑA - ARAGON X TAMAÑO fuente DIRCE a 1/1/2008



BY NC SA

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: Aunque su **endeudamiento** es razonable, las **rentabilidades** manifestadas están por debajo de las obtenidas por las empresas del resto del país, 8,9% y del 12,5% respectivamente.

Esfuerzo en Innovación y uso de Internet: Esta variable es cada vez más importante en nuestros días, España (tradicionalmente retrasada) está realizando un importante esfuerzo en los últimos años. Aragón se sitúa por encima de la media. 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).

Acceso a Internet y uso, según Datos INE e informe FUNDEAR 2009 de la eª aragonesa, el 95% del las empresas aragonesas con ordenador tienen conexión a Internet (sector primario el que menos, con un 87% y servicios el que más, con un 97%). Básicamente se emplea para tener presencia en la red (el 45% de las que tiene ordenador dispone de página web), mostrar catálogos y precios, realizar pedidos y para relacionarse con la Administración (el 63% lo emplea para este fin, llegando al 100% en las grandes, 80-85% en medianas y pequeñas y casi un 60% de las microempresas). Está aumentando su uso para ofertas de trabajo y para recibir solicitudes.

Las **ventas "on line" tienen aún escasa importancia**, solo unas pocas empresas facturan así más del 50% de sus ventas (en el 60% no son ni un 5% de sus ventas).

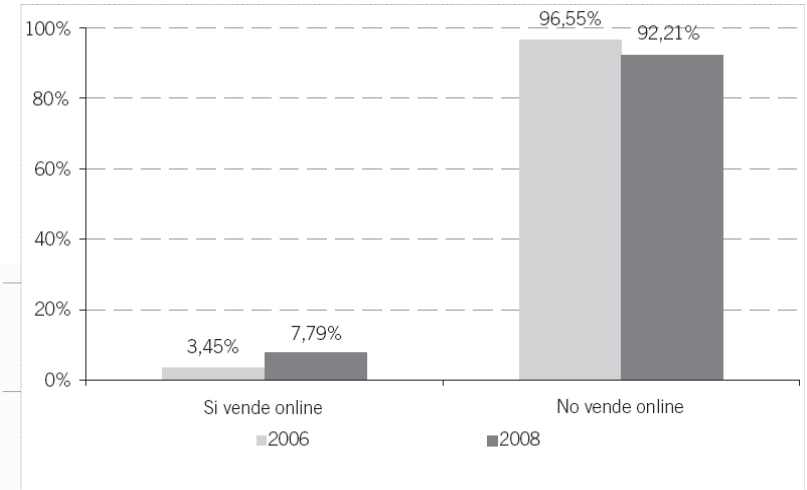
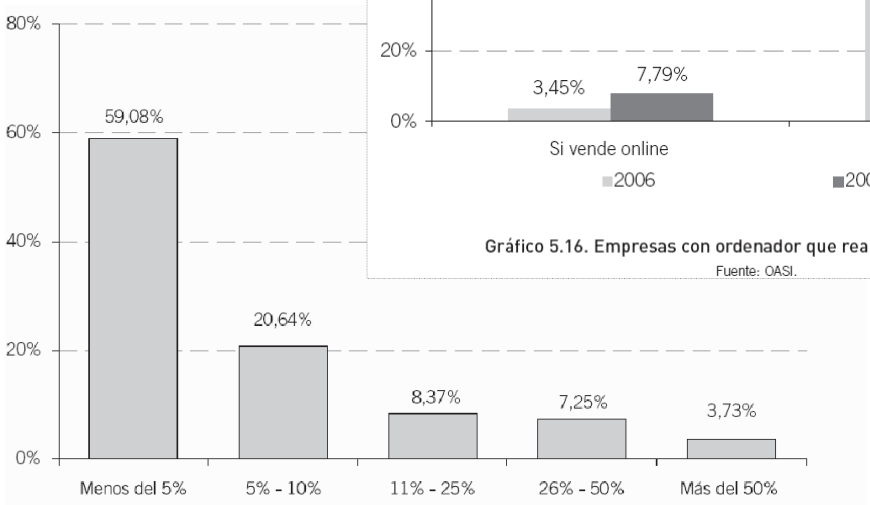


Gráfico 5.16. Empresas con ordenador que realizan ventas on line
Fuente: OASI.



5.18. Porcentaje de ventas on line sobre el total de ventas de aquellas empresas que realizan ventas on line
Fuente: OASI.

La "**Capacidad inventiva de la empresa aragonesa**" 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. Antonio Giner y Ángela González cuentan con 18.030,36 € 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?

2.- Un padre con sus 3 hijos quiere constituir una sociedad, aportando entre todos 450.000€. Señala qué tipo de sociedad les interesa forman. Si el padre pone estas condiciones:

- Arriesgar solamente el capital aportado
- Que en la razón social aparezca el apellido familiar
- Que los socios tengan prioridad para comprar el capital si alguno de los socios quiere abandonar la sociedad.

2.- 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 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?

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

4.- Una SA se ha constituido con un capital de 1.200.000€, siendo el valor de cada acción de 60€. Los beneficios de la sociedad en el 2009 han ascendido a 120.000€ al acabar el año. Las reservas legales acumuladas por la empresa hasta el último día del 2009 ascendían a 234.000€.

Calcula el dividendo que le corresponde a cada acción, sabiendo que la sociedad debe pagar a Hacienda el Impuesto de Sociedades que asciende al 30% de los beneficios en su caso, y que la Ley de SA obliga a destinar a reservas legales un 10% de los beneficios hasta alcanzar el 20% del capital de la sociedad.

5.- Una SA está pasando por una situación financiera difícil, y debido a las pérdidas sufridas su capital se ha reducido a 55.000€. Los accionistas han decidido en Junta General ofrecer la eª a los trabajadores, y estos quieren quedársela, pero de los 10 trabajadores de la plantilla, solamente están dispuestos a aportar capital 7, los 3 restantes quieren permanecer como trabajadores pero sin aportar capital.

Se ha negociado la entrada de la DGA como socio, y ésta ha aceptado participar con 70.000€, ya que

BY NC SA

cree que la empresa tiene un proyecto viable y es de interés para el desarrollo de la región.

a.- ¿Podrían crear una SAL, con los datos anteriores?

b.- ¿Qué cantidad mínima de capital deben aportar entre todos los socios trabajadores si la DGA ha aportado 70.000€? ¿Cuál será en ese caso el capital mínimo de la sociedad?

c.- ¿Cuál será la máxima aportación que pueden realizar cada socio trabajador?

d.- ¿Qué opinas sobre la posibilidad de seguir trabajando en la eª los 3 trabajadores no socios?

6.- Una SL se ha constituido con las aportaciones de 3 socios. A: 84.000 €, el B: 80.000€ y el C: 86.000€. Pasado un año la empresa ha obtenido 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 le corresponderá a cada uno?

7. Se plantea la constitución de una S.A.L. con la condición de que uno de los socios trabajadores posea un 50 por ciento del capital. ¿Es esto posible?

8.- Cinco trabajadores que está en el paro quieren constituir una SAL. Cuatro de ellos aportaran 3.000€ cada uno y el otro sólo aportará trabajo sin tener la condición de socio. ¿Pueden crear una SAL? Explica porqué y recomiéndales alguna sociedad en la que solamente pueda perder el capital aportado, en el supuesto de que la empresa funcionase mal.

9.- Una SAL se constituye con un capital de 300.000€. Hay 5 socios trabajadores, también un socio no trabajador y un Organismo Público con la condición de socio.

a.- Cantidad mínima que ha debido desembolsar los socios trabajadores.

b.- Cantidad mínima desembolsada por todos los socios.

c.- Cantidad máxima que podría aportar el Organismo público.

d.- La cantidad máxima que puede aportar cualquiera de los otros socios.

e.- Haz un reparto del capital (300.000€) entre todos los socios que cumpla las condiciones exigidas para una SAL.

10. Don Juan López, socio de una cooperativa, aportó a la misma 18.030,36 €; su patrimonio personal supera veinte veces su aportación. ¿Con qué cantidad responde don Juan de las deudas de la cooperativa? ¿De qué depende su responsabilidad?.

11. Cuatro personas se plantean crear una cooperativa de trabajo asociado con la condición de repartir los beneficios en proporción a su aportación al negocio. Efectúa una crítica razonada de dicha pretensión.

12. 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.

13. Antonia López desea poner en marcha un negocio dedicado a la fabricación de puertas de roble. Dicho empresario duda sobre si formar una empresa individual o una sociedad anónima unipersonal. Asesórale.

14. Para tener el control de una empresa ¿crees necesario tener siempre al menos el 51 % de su capital?

15. ¿Sobre quién recae la máxima responsabilidad en la empresa, derivada de sus operaciones con terceros? Comentarlo con un ejemplo

16.- Busca tres empresas de tu entorno próximo (mejor si puedes obtener datos de cada una: facturación, nº empleados, …) y clasifícalas por tamaño

BY NC SA

WebQuest.- ¿Cuál es la empresa más grande?

Introducción: Eres el nuevo periodista de la revista de información económica "ACTUAL BUSINESS". Tu "público objetivo" es cualquier interesado en asuntos económicos del mundo de la eª regional (Aragón) y nacional (España). La filosofía de tu revista es, básicamente, informar y formar sobre asuntos económicos del mundo de la eª traduciéndolos a un lenguaje comprensible para cualquier persona.

La tarea: A la gente le encanta hacer "ránkings": los futbolistas que más ganan, el cantante que más discos vende, la película más taquillera, la vieja gloria con más operaciones estéticas, las mayores fortunas del mundo, ... ¿porqué no hacer un ranking con las eªs más grandes de la región? ¿y otro con las más grandes de España? Todos querrán ver en qué puesto están y comprarán la revista. Prepara un artículo con la información que encuentres, que debe responder a:

1. Las empresas más grandes de España
2. Las empresas más grandes de Aragón

Pasos a seguir por el alumno.

1. En primer lugar, forma tu equipo libremente. Compuesto por un redactor y dos documentalistas.
2. El redactor redacta el artículo y va pidiendo a cada documentalista la información que necesita
3. El redactor debe pensar en lo que a la gente le gustaría leer y en que el artículo tenga coherencia. Los documentalistas deben ir buscando la información y dándosela al redactor. Encontrar la información relevante puede ser difícil o imposible, a veces tendréis que decirle al redactor que no hay información sobre lo que él quiere. Otras encontrará información que ni se le hubiera ocurrido al redactor. Un buen documentalista vale su peso en oro. Sus herramientas son google (y otros), sus contactos personales (en este caso, preguntar la profe) y su sentido común (qué palabras busco, ¿y si busco con otras?, ¿y si busco artículos de gente que ya haya escrito sobre esto?...)
4. El trabajo final debe estar hecho en PowerPoint o Word y su redacción final debe estar consensuado por todo el equipo, aunque en caso de diferentes criterios el redactor manda. Hay que decidir cuales son las 3 empresas más grandes y porqué las consideráis grandes.

Recursos: Páginas Web

- Portal de información sobre eªs http://www.e-informa.com proporciona informes detallados de eªs concretas, previo pago. También permite acceder gratuitamente a algún informe que ya han elaborado. (eso si, con datos algo anticuados y posibles problemas metodológicos).
- Portal periódico de información económica http://www.cincodias.com/ hay que ir a "eªs"
- También http://www.ranking5000.com/ elabora un ranking que puede resultar útil.
- Para encontrar información de una empresa en concreto o de un grupo (un sector, lugar, ...) http://www.europages.es esta web proporciona contactos entre empresas, aporta la dirección de empresas concretas que están abiertas a hacer negocios. Es para toda Europa
- Portal de Datos Agregados (solo de sumas, de conjuntos, no hay datos individuales) de información económica general: www.ine.es es la madre oficial de todos los datos estadísticos, se ocupa de elaborar estadísticas de población, economía, cultura, medicina, ... sobre España. Sobre empresas, elabora un informe llamado DIRCE (Directorio de Empresas) donde puede encontrarse información del número de eªs por tamaño, sector, Comunidad, ... es útil para tener datos de cómo son las eªs, en media, en un sector, lugar, ...

Evaluación: Habrá una nota para el trabajo en grupo. Se valorará:

- Redacción
- Coherencia del contenido. Al menos debe responder a estas preguntas básicas:
  1) ¿Cuáles son las tres empresas españolas más grandes?¿Por qué?
  2) ¿Hay un solo criterio para decir que una eª es la + grande? ¿Cuál es mejor?
  3) ¿Cuáles son las eªs aragonesas más grandes? ¿Por qué? ¿puede ponérsele algún pero a esta última clasificación?
- Presentación visual y bibliografía (en este caso, las fuentes de información)

Conclusión: ¿Es posible afirmar que una eª es más grande que otra? ¿Cuáles son, a tu juicio, los criterios más relevantes para hablar de tamaño de eªs?

BY NC SA

SOLUCIONARIO WEBQUEST TAMAÑO EMPRESAS NACIONAL

facturacion

Empresa	Facturación	%	Periodo
Repsol YPF	19,092.00	5.43	2/2004
Arcelor	14,592.61	7.44	2/2004
EADS	14,567.00	11.54	2/2004
Telefónica	14,324.49	5.61	2/2004
Endesa	8,310.00	7.06	2/2004

beneficio neto

Empresa	Beneficio Neto	%	Periodo
SCH	1,551.00	47.75	2/2004
BBVA	1,548.88	16.08	2/2004
Telefónica	1,411.05	-12.03	2/2004
Repsol YPF	1,191.00	-7.73	2/2004
Endesa	987.00	-9.93	2/2004

empleados

Empresa	Empleados	Periodo
Telefónica	151,536	2/2004
EADS	109,413	2/2004
ACS	102,886	2/2004
SCH	102,725	2/2004
Arcelor	91,923	2/2004

resultados ordinarios

Empresa	Resultado	Periodo
SCH	7,025.00	2/2004
BBVA	5,442.80	2/2004
Telefónica	2,696.32	2/2004
Repsol YPF	1,924.00	2/2004
Telefónica Móvi.	1,340.54	2/2004

CUADRO RESUMEN:

Empresa		Valor	Periodo
Repsol YPF	Facturación	19,092.00	2/2004
SCH	Beneficio neto	1,551.00	2/2004
Telefónica	Empleados	151,536	2/2004
SCH	Resultados ordinarios	7,025.00	2/2004

RANKING Empresas en Aragón según **"La Gaceta de los Negocios" (miles de €)**

	NOMBRE	Fecha datos	Ingresos	Empleados
1	GENERAL MOTORS ESPAÑA SL	2007	6.598.996	7.346
2	ALLIANCE HEALTHCARE	2007	1.550.000	1.048
3	SUPERMERCADOS SABECO SA	2006	1.009.710	5.387
4	SA INDUSTRIAS CELULOSA ARAGONESA	2006	592.383	625
5	SCHINDLER SA	2007	440.225	3.059
6	SCHINDLER IBERICA MANAGEMENT	2006	391.525	69
7	ALVAREZ BELTRAN	2007	327.512	1.062
8	CALADERO	2006	320.899	202
9	ADIDAS ESPAÑA	2007	259.597	490
10	NOVAPET	2006	249.705	41
11	UTISA TABLEROS DEL MEDITERRANEO	2007	248.726	833
12	FRIBIN SAT N 1269 RL (en Binéfar)	2006	196.650	401
13	PIKOLIN SA	2006	177.438	1.409
14	ELECTRONIC DATA SYSTEM (EDS)	2006	170.002	2.348
15	ARC DIST. PARA HOGAR (antes La Vajilla Enériz)	2007	168.041	467
16	GALERIAS PRIMERO S.A. (hoy grupo El Arbol)	2006	154.036	1.377
17	GRUPO CARRERAS	2007	146.700	910
18	LECITRAILER	2006	138.507	245
19	SA MINERA CATALANO ARAGONESA (en Ariño)	2006	137.387	299
20	ARAGON OIL	2007	136.033	40
21	PRAINSA PREFABRICADOS	2006	133.935	+- 400
22	TRANSPORTES OCHOA	2007	123.309	1.119
23	GOYA 900	2006	121.603	18
24	RIVASAM INTERCONTINENTAL	2006	121.477	25

25	MANN-HUMMEL IBERICA	2007	120.055	744
26	ARCELOR MITTAL ZARAGOZA	2007	115.632	242
27	CONSTR. MARIANO LOPEZ NAVARRO	2006	112.322	422
28	AGREDA AUTOMOVIL	2007	110.388	336
29	TRANSPORTES SESE	2006	107.265	284
30	JOHNSON CONTROLS ALAGON SA	2006	105.697	643
31	FUJIKURA AUTOM. EUROPE (antes cableados ACE)	2006	104.346	524
32	HOGARES NUEVOS ZARAGOZA	2006	104.081	11
33	POLYONE ESPAÑA (antes BRILEN en Barbastro)	2006	103.285	159
34	POLI-TOURS	2007	101.556	186
35	GAS ARAGON	2006	100.187	49
36	VALEO TERMICO	2006	99.921	646
37	MARINO LOPEZ XXI	2006	99.130	26
38	NUREL	2007	94.576	475
39	NORTEÑA DE CONSTRUCCIONES	2006	94.520	351
40	IMAGINARIUM	2007	88.915	651
41	CASTING ROS	2006	87.792	466
42	ARAGONESA DE PIENSOS	2006	87.674	198
43	YUDIGAR	2007	87.277	524
44	CABLES RCT	2006	86.378	104
45	CHEMIEURO	2007	84.167	27
46	COMPONENTES AUTOMOTIVOS ARAGÓN	2006	83.268	83
47	ARASCÓN VIAS Y OBRAS	2006	83.064	190
48	TRANSPORTES CARRERAS	2006	82.555	340
49	COMERCIAL LOSAN	2007	80.060	158
50	LOZANO TRANSPORTES	2006	79.679	649
51	INDUSTRIE CARTARIE TRONCHETTI IBERICA	2007	78.285	143
52	BEBINTER	2006	78.267	261
53	AGRIMARTIN FERTILIZANTES	2006	77.725	190
54	ALVISA PREFABRICADOS	2007	77.691	39
55	LACKEY	2006	77.417	237
56	LEAR CORPORATION ASIENTOS	2006	77.139	404
57	ARENTO, GRUPO COOP. AGROALIM. DE ARAGÓN, S. COOP	2006	76.450	20
58	TRANSPORTES URBANOS DE ZARAGOZA	2006	74.985	1.036
59	CONSTRUCCIONES SARVISE	2006	74.915	39
60	CELULOSA FABRIL	2006	74.360	231
61	CONSTRUCCIONES LOBE	2006	73.791	108
62	HORMIGONES y CONSTRUCCIONES de ARAGON (HORCONA)	2006	72.935	306
63	GRUPO ELECTRÓGENOS GESAN	2006	72.654	142
64	DISTRIBUCIONES AGROPECUARIAS D ARAGÓN	2007	72.387	11
65	PRDTOS. ALIMENTICIOS LA BELLA EASO	2007	71.968	356
66	INDUSTRIAS ARAGONESAS DEL ALUMINIO	2006	71.751	127
67	PIENSOS COSTA	2006	71.325	97
68	CABLES DE COMUNICACIONES ZARAGOZA	2006	70.420	164
69	SUELO Y VIVIENDA DE ARAGÓN	2007	98.325	35
70	AUTOMÓVILES SANCHEZ	2006	67.057	102
71	MEDICAMENTA	2006	66.477	82
72	INFRAESTRUCTURAS RURALES ARAGONESAS	2007	65.694	209
73	MARCOTRAN TRANSPORTES INTERNACIONALES	2006	64.577	361
74	LECIÑENA	2007	64.506	244
75	HIAB CRANES	2007	63.019	235

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 sus trabajadores puesto que si no les 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 Ánalisis Porter

BY NC SA

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**, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad.

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

BY NC SA

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 empresa. 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 legisladora 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 al empresario, 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 el medio ambiente y los valores ecológicos implicando directamente a las empresas (se recicla el papel, se evita la contaminación, los residuos, basuras). 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. Carrefur 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, 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…

BY NC SA

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 que permita un aumento de la demanda agregada, el Estado deberá aumentar el gasto público o disminuir los impuestos para aumentar la capacidad de consumo de las economías domésticas, traduciéndose esto en un aumento de la demanda de bienes y servicios ofrecidos por las empresas y puede provocar un aumento de la inversión en, aumentando la producción y el empleo. Si se persigue una política restrictiva se aplicarán las medidas contrarias.

Por ejemplo, El Gobierno implantó 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 de España. En Julio de 2010 se prevé 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. Es el precio de una moneda expresado en otra. Los tipos de cambio afectan a aquellas empresas que se relacionan con el exterior en la compra-venta de los productos. Si el euro se deprecia, los bienes que producen las empresas 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

BY NC SA

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.

f) El Euro. Los efectos de la moneda única no han sido los mismos para todas las empresas. Se notó más en aquellas con mayor actividad internacional y, en particular, en las que ejercían su actividad en varios países de la Unión Europea, al eliminar las fluctuaciones cambiarias y reducir costes de transacción en todas las operaciones comerciales y financieras entre dos países pertenecientes al área euro. Permitió que el área comercial fuera mayor, aumentando la competencia. El Banco Central Europeo fija además los tipos de interés y los tipos de cambio.

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.

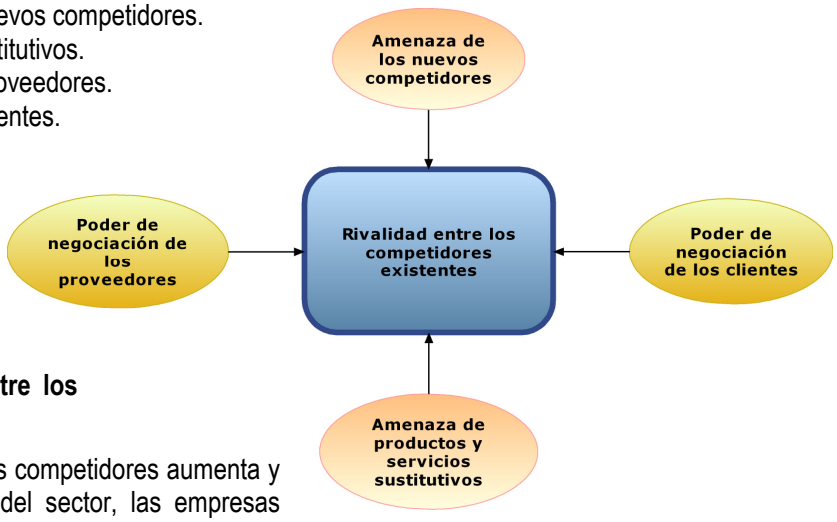
La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para conocer los cambios que se producen en las **fuerzas competitivas** del mismo, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

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 empresa, pudiendo determinar la situación actual en la que se encuentra dicha empresa y 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.

Conforme la rivalidad entre los competidores aumenta y no hay posibilidades de crecimiento del sector, las empresas sólo crecerán gracias a la cuota de mercado de las otras. Estas tienen menos posibilidades de obtener beneficios y por lo tanto el sector en el que actúan es menos atractivo.

Esta rivalidad lleva a las empresas 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 empresa 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

BY NC SA

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 depende de las barreras a la entrada existentes (legales, inversiones iniciales, acceso a canales de distribución, diferenciación del producto...) 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 oligopolio[4], la competitividad ha aumentado considerablemente al permitirse desde el gobierno la entrada de nuevos operadores virtuales (Carrefour, Eroski, Euskaltel, Happy, Levara, Másmovil, Symio, Yoigo). Pueden verse las tarifas aquí: ADSLzone (http://www.adslzone.net/article2050-comparativa-de-telefonia-movil-de-todos-los-operadores-coste-de-las-llamadas-sms-y-datos.html y http://www.adslzone.net/comparativa-movil-tarifas-movistar-vodafone-orange-omv.html

3.- Amenaza de productos sustitutivos. La aparición de productos sustitutivos en el mercado incrementará la competencia y puede hacer bajar la rentabilidad del sector (descensos de precios, …). Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación existente 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 empresas de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría. El poder de negociación que tengan los proveedores estará en función del número de proveedores existentes en el sector, de la dependencia del cliente de un proveedor por su materia prima, 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, del número de clientes existentes en el mercado y de su volumen de compras en relación con las ventas totales del proveedor, del grado de diferenciación 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 pendas de vestir, cualquiera que sea su forma. Las principales características de cada una de las cinco fuerzas serían las siguientes:

[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.

BY NC SA

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 empresas multinacionales, además no existen barreras a la entrada (reducido coste de apertura de nueva tienda, capital necesario para funcionar es escaso, no existen 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, 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 OPORTUNIDADE (SWOT en inglés: 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 con los que cuenta la organización y las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.

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.

BY NC SA

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 **REORENTACIÓN** (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.

BY NC SA

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 OJD**[5] : Semanario gratuito, 128.267 ejemplares en España y 16.471 edición de Levante. 445.000 lectores según AIMC (asociación control difusión sector). **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 PERIÓDICO** 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 (20minutos, 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 estudiante en un 30%". Incluye actualidad del sistema de enseñanza (trapos sucios, antibolonia, becas…), ocio (música y cine), tecnología (gadgets), canal de participación ("kedadas"), consultorio de sexo,…

ANÁLISIS DAFO de la GACETA UNIVERSITARIA y ESTRATEGIAS posibles:

Matriz DAFO	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
y **ESTRATEGIAS**	○ Periódico gratuito universitario ○ Temas interés universitario y juvenil ○ Anuncios de trabajo para titulados ○ Ediciones diferenciadas (5 zonas y en castellano y catalán) ○ Página web	○ Se centra en vida universitaria, poco en futuro laboral ○ Entrevistas no realizadas en profundidad
Oportunidades	**Estrategias F/O**	**Estrategias D/O**
○ Público objetivo busca publicaciones fácil de leer ○ No gasto en prensa escrita ○ Crisis	Aumentar la difusión y frecuencia del periódico. Desarrollar los temas de interés de los universitarios.	Ampliar punto de vista de la publicación a temas de interés futuro para los universitarios.
Amenazas	**Estrategias F/A**	**Estrategias D/A**
○ Disminución público objetivo (40.000 universitarios menos entre 2004-2007) ○ No interés por prensa escrita ○ Aumento de la competencia ○ Dificultad captar publicidad	Ampliar el público objetivo dirigiéndolo a titulados superiores de ciclos formativos.	Entablar cooperación con otros medios de prensa escrita gratuita.

[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.

BY NC SA

3.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La estrategia competitiva es aquella utilizada por la eª para competir. Las más habituales son[6]:

- **Liderazgo de 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.

ACTIVIDADES

1. Cita tres publicaciones en las que podrías encontrar información económica sobre el entorno.

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. Analiza qué factores del entorno juegan a favor y en contra de la implantación generalizada de Internet en las empresas de tu localidad.

5. ¿Con qué factores del entorno se podría asociar la desaparición del IVA 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 16% al 18%?

6. Determina la utilidad del análisis DAFO y Porter.

7. Realiza un análisis DAFO del sector de la cerveza en España. 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.

8. Pon ejemplos de factores que podrían influir en el aumento del poder de negociación de los proveedores y de los clientes, así como en el grado de rivalidad entre los competidores actuales.

9. Pon ejemplos de factores que podrían determinar las fortalezas y debilidades de una empresa en su sector y las oportunidades y amenazas que condicionan la evolución de la empresa.

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

BY NC SA

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 eªˢ 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 eª 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

BY NC SA

4.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN y DIMENSIÓN de la Eª

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 Empresa 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…

BY NC SA

- 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 publico objetivo)…

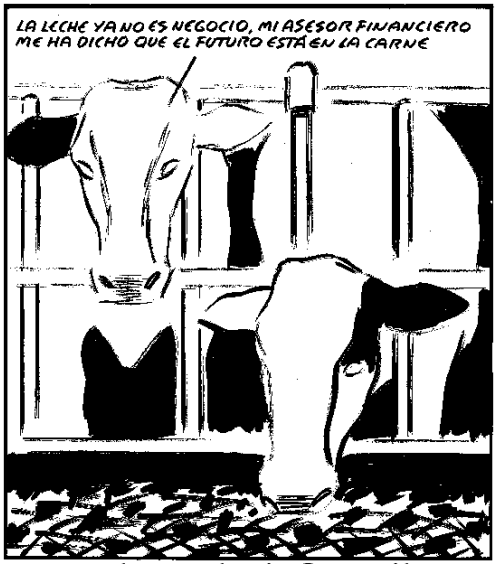
Decisiones de DIMENSIONAMIENTO

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, 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.)*

BY NC SA

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 vió en el tema 2 (2.1), la Unión Europea clasifica por tamaño a las empresas atendiendo su númeor de trabajadores 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 menos de 10 trabajadores 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 tienen la dimensión óptima, tendrán que abandonar el mercado porque los nuevos precios les resulten 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

BY NC SA

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 ventas (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 induciendo a probarlo 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 **DIVERSIFICACIÓN** supone una ruptura con la situación actual, creciendo la empresa a partir de mercado y productos nuevos.

Con este término nos referimos al grado en que una empresa produce una variedad de productos distintos. La razón que explica la diversificación por parte de la empresa es la necesidad de incorporar nuevos productos a nuevos mercados. Esta 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 productivas 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

BY NC SA

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 empresa puede fabricar dos productos complementarios entre sí como son el cepillo y la pasta de dientes, o una empresa de café soluble decide introducirse en el mercado lácteo (producto complementario) y a la vez comienza a producir cacao soluble (producto 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 empresa 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 cuando 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 millones de encendedores o unas sencillas navajas de afeitar. Los encendedores, de colores vivos y llamativos no son recargables. Son baratos y se venden en estancos. Las maquinillas de afeitar, blancas y naranja, también son de usar y tirar. Su precio es el más barato y se encuentran en todas partes. (Pues 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 las mujeres 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 fracaso 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**.

Hoy BIC vuelve a ser noticia con el lanzamiento de teléfonos móviles "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 crecimiento externo (fusiones, adquisiciones, cooperación…). Por ambas vías la empresa puede desarrollar 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,

BY NC SA

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 eª 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 los propietarios de las originales. El desarrollo de un nuevo negocio para convertirse en competidor eficaz puede llevar años. No obstante, la adquisición no está libre de posibles limitaciones. El encontrar la empresa adecuada a comprar puede ser un verdadero problema.

La empresa puede recurrir a diversas formas de crecimiento. Según si hablamos de Integración o Cooperación, las más comunes son:

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

Podemos considerar esta estrategia como 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.

Clases:

- ***Financiera,*** con el objetivo de conseguir financiación más barata
- ***Comercial***: *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…

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:

BY NC SA

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
FRANQUICIADOR	1. Evita los elevados gastos fijos que implica un sistema de distribución propio. 2. El franquiciado está muy motivado por ser propietario de su negocio. 3. La empresa-emprendedor local esta 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.	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	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	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, Samsonite o Natuzzi 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 mayor reconocimiento de marca y 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

BY NC SA

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. Un proyecto de futuro con carácter internacional y una posibilidad para las tiendas multimarca del sector de adelantarse al mercado.

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 o 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 fusion 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)

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)

BY NC SA

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 el nº de trabajadores 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 90% del total. 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.
- 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 dueño o dueños 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 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 empresario lo representa aquel que arriesga su dinero y dirige además el negocio, del que suele ser su propietario. Los otros, los grandes ejecutivos, 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.

En la siguiente lista se exponen 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.

BY NC SA

5. Ausencia casi total de conflictos laborales. La dirección conoce y controla a sus trabajadores. Con frecuencia dirección y trabajadores están unidos por parentesco y/o amistad. 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 – Jama Jamón** (Teruel). Hostelería. La cocina de Jama Jamón, 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

BY NC SA

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 reservar 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 m^2**
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 equitación 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

BY NC SA

técnica de montaña, relatos de ascensiones históricas, las más veraces comparativas de producto, …. El resultado: **Cuadernos Técnicos de Barrabes.com**, una publicación bimestral que desde su primer número ha destacado por la rigurosidad de sus contenidos técnicos.

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.

Por último, Barrabés ha creado una Editorial en la que se publican guías de viaje, manuales y guías prácticas, literatura de montaña, etc.

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 **EFECTOS 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.

BY NC SA

— 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 empresas deslocalizadas, que emplean a personas en condiciones laborales penosas y no cumplen normas medioambientales en países sin desarrollar.
— 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:

I. Falta de instituciones globales que la regulen/dirijan y
II. 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:

I. OMC-GATT: Organización Mundial de Comercio, fruto del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).
II. BM: Banco Mundial. Centrado en las inversiones en países poco desarrollados.
III. 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 empresas industriales (automoción, químico, manufacturas…) también se produce en empresas de servicios. Estas empresas gracias a los adelantos en comunicaciones centralizan sus servicios de atención al cliente en países de Sudamérica, Marruecos… organizan sus centros de asistencia informáticos en lugares con disponibilidad de

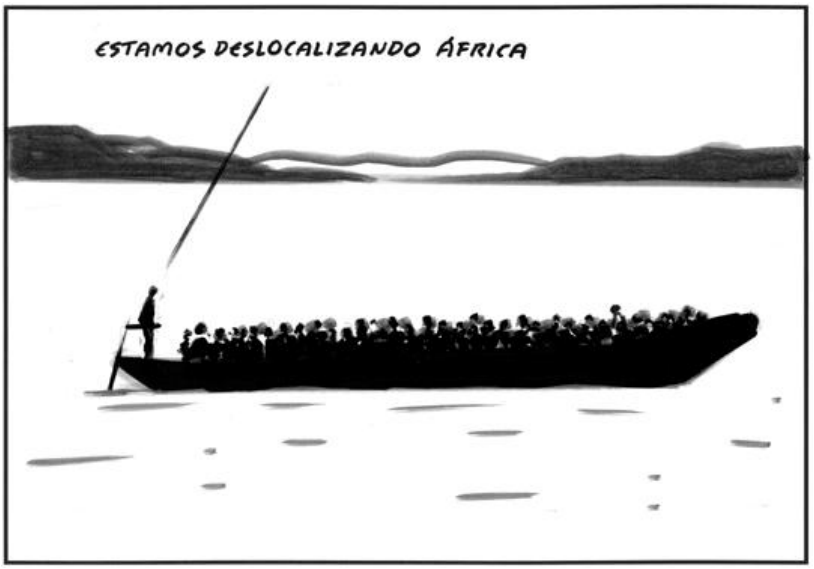
BY NC SA

trabajadores cualificados (India en informática …). Algunos ejemplos recientes:

- Central de atención al cliente de Telefónica ubicada en el norte de Marruecos, con personal marroquí con conocimientos del castellano.
- La factoría de Braun en Espugles (720 empleados) está en el punto de mira para su traslado.
- 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. Los directivos aducían 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 viene produciendo desde siempre de una forma indirecta, no como consecuencia de una decisión empresarial clara y publicitada, sino por la incapacidad para subsistir, como empresa e incluso como sector maduro en un territorio desarrollado. Muchos sectores maduros (textil, siderurgia, construcción naval…) han visto cómo empresas de los territorios de primera industrialización dejaban de ser rentables y cerraban sus puertas, apareciendo nuevas empresas en países menos desarrollados encaminados hacia la industrialización.

Al final del tema se incluyen dos artículos de prensa muy reveladores sobre este fenómeno: El titulado "El traslado de empresas a los nuevos países de la UE aumentará en los próximos años" ofrece cifras de costes laborales para distintos países de la UE y el segundo "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 Roto (El País, 5/10/2006)

BY NC SA

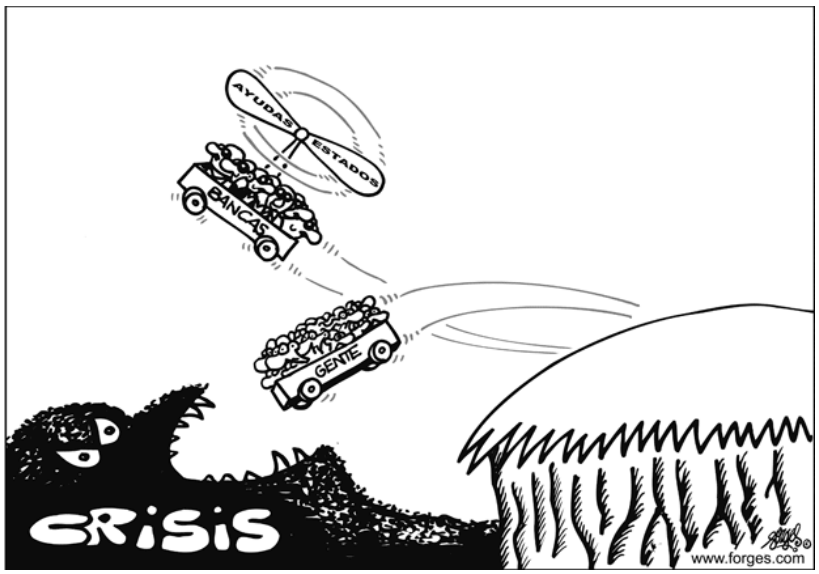
4.5. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES (EMN)

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. Disposición de plantillas con 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



BY NC SA

El traslado de empresas a los nuevos países de la UE aumentará en los próximos años

Un informe realizado en Alemania recomienda a España más inversiones en innovación

L. ABELLÁN, **Madrid**

El traslado de empresas desde la próspera Europa occidental hacia los países de la ampliación no ha hecho más que empezar. Así lo augura un informe del instituto económico alemán Ifo y de la Universidad de Múnich y presentado recientemente. La capacidad de competir en costes laborales y su menor protección social convierten a los 10 países que en mayo accederán a la UE en lugares atractivos donde fijar empresas. Ante esta situación, España debe invertir en innovación en vez de intentar competir en bajos costes, según Xavier Vives, uno de los autores del informe.

La ampliación europea que se producirá el próximo 1 de mayo, la mayor que ha experimentado nunca el proyecto comunitario, obligará a adaptarse tanto a los nuevos miembros como a los antiguos. La industria europea fijará sus intereses en esos Estados, que en pocos meses dispondrán de todas las ventajas legales de pertenecer a la Unión Europea pero con costes laborales que no alcanzan el 30% de los comunitarios. "Los trabajos manufactureros de baja cualificación probablemente se reubicarán en los países de la ampliación", señala el último informe Cesifo sobre la economía europea en 2004. Este documento, tercero de carácter anual que publican el instituto alemán de información económica Ifo y el Centro de Estudios Económicos de la Universidad de Múnich, fue presentado en España por la Fundación BBVA.

Pese a destacar los efectos beneficiosos que la ampliación reportará a los países entrantes (Chipre, República Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Hungría, Malta, Polonia, Eslovenia y Eslovaquia), el informe recalca las amenazas a las que se verán sometidos los 15 actuales. En un capítulo dedicado a la ampliación, el texto pronostica "importantes dificultades" para varios de los países de la UE, que podrían derivar en un aumento del desempleo. El argumento es el siguiente: dado que los salarios correspondientes a las actividades de baja cualificación son más abultados en el Oeste que en el Este, se corre el riesgo de que la industria occidental pierda terreno a gran velocidad y, al mismo tiempo, que esta pérdida no se vea compensada con la creación de nuevos puestos en el sector servicios. Ante ese dilema, el informe considera "deseable" que los Estados occidentales revisen sus sistemas de bienestar para admitir la "necesaria" flexibilidad salarial para los trabajadores menos cualificados.

Tan drástica propuesta vino acompañada de algunas alternativas durante la presentación del informe en Madrid. Xavier Vives, uno de los ocho autores, sugirió que España, como país afectado por este fenómeno, "debería invertir mucho en innovación y desarrollo en lugar de competir con costes bajos". Es decir, aspirar al valor añadido en un momento en que los costes van a ser en otros países también comunitarios mucho más bajos que en España. Vives prevé una pérdida de peso de los sectores que más se nutren de mano de obra no cualificada a favor de los que invierten en capital tecnológico. La llamada de atención se extiende también al sector servicios. "Hay que pasar del turismo barato al turismo de calidad", indicó Vives.

Para ilustrar el impacto que la presencia de esos 10 nuevos vecinos puede tener en la industria, el informe sobre economía europea en 2004 aporta un dato: el 60% de las empresas alemanas con menos de 5.000 empleados ya ha instalado fábricas fuera de la Unión Europea, la mayoría de ellas en Europa del Este.

Las facilidades laborales en los nuevos países no sólo estriban en el volumen salarial. El nivel de cobertura de los trabajadores protegidos bajo el paraguas del convenio colectivo —establece las condiciones de trabajo pactadas entre patronal y sindicatos— es mucho menor en los 10 futuros miembros que en los antiguos. Salvo las excepciones de Chipre y Malta, los convenios cubren a menos de la mitad de los trabajadores en todos los Estados de la ampliación y en el caso de Letonia y Lituania no alcanzan el 20%.

Los próximos integrantes de la UE

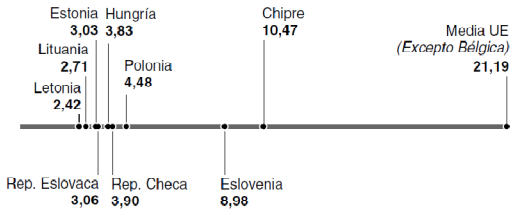
■ CONVERGENCIA EN RENTA PER CÁPITA

Porcentaje sobre la media comunitaria con proyecciones hasta 2030.

	2001	2010	2020	2030
Letonia	32,2	43,5	53,8	62,3
Lituania	35,3	46,1	55,9	64,0
Polonia	39,4	49,5	58,7	66,3
Estonia	42,4	52,0	60,8	67,9
República Eslovaca	49,9	58,2	65,9	72,1
Hungría	51,5	59,6	66,9	73,0
Malta	54,9	62,4	69,3	74,9
República Checa	61,4	67,8	73,7	78,5
Eslovenia	71,5	76,2	80,6	84,1
Chipre	88,5	90,4	92,1	93,6
Media UE12	100,0	100,0	100,0	100,0

■ COSTE DE LA MANO DE OBRA

Coste medio de la hora de trabajo en 2000, en euros.



Fuente: Eurostat. EL PAÍS

BY NC SA

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 BMV. 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

1. En tres empresas de tu entorno que conozcas ¿qué factores influyeron en su localización?

2. 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).

3. En sus orígenes, un pequeño grupo de trabajadores 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?
   - Identifica qué tipo de empresa es Cortefiel.

4. La empresa de Atún Claro "CALVO" pesca, fabrica latas y enlata los productos. Analiza la estrategia de crecimiento que lleva a cabo.

5. ¿Cuáles son los criterios más utilizados para clasificar las empresas según su tamaño?

6. Principales características de las PYME.

7. Ventajas e inconvenientes de las PYME.

8. Características de las empresas Multinacionales.

9. La S.A. EPSILOM 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?

10. Lee las siguientes noticias y trata de catalogar las estrategias de crecimiento seguidas por cada empresa.

BY NC SA

El mundo.es Jueves, 10 de enero de 2008

A LA VENTA EN LA INDIA

Tata Nano, el coche de los 1.700 euros

La compañía india Tata ha presentado el coche más barato del mundo. Con un coste de sólo 100.000 rupias (unos 2.500 dólares / 1.700 euros), se propone revolucionar el sector de los utilitarios en los mercados emergentes. El nuevo Tata Nano estará a la venta en la India en unos meses.

El fabricante indio de automóviles Tata Motors, perteneciente al conglomerado Tata Group, ha presentado en el Salón del Automóvil de Delhi el automóvil más barato del mundo. Se lanzará al mercado indio a finales de este año con un precio cercano a los 1.700 euros (2.500 dólares).

Ratan Tata, el presidente del grupo indio, ha hecho realidad su proyecto: ofrecer a la sociedad india un vehículo de cuatro ruedas para 4-5 plazas que, gracias a un precio inferior a 2.000 euros, pueda estar al alcance de una gran mayoría. Finalmente, el coche es una realidad y fue presentado el jueves.

Con el Nano, que así se ha llamado el modelo, **Tata ofrece un auténtico vehículo de bajo coste a la medida de la India** en donde el Dacia Logan -el modelo 'low cost' europeo por excelencia-, que Renault produce allí en sociedad con Mahindra, con sus 7.000 euros de precio, sólo es asequible para una pequeña parte de los 1.100 millones de personas de su población.

Hace años que el presidente del grupo Tata, que cede el 66% de sus ganancias a obras benéficas, perseguía la idea de ofrecer un vehículo económico con capacidad para la familia media india, compuesta por el matrimonio y dos o tres niños, que les asegurará mayor protección que la moto en medio de un tráfico caótico,.

En India se matriculan cada año más de cinco millones de motos y llegan a viajar hasta cinco personas: el padre, las madres y tres hijos. No es de extrañar que aunque el nivel de motorización del país es aún bajo se produzcan al año cerca de 100.000 víctimas mortales.

Inicialmente, **el proyecto del coche de 2.000 euros estaba basado en una estructura tubular**, tipo mecano, con un motor bicilíndrico, de 600 c.c. que apenas permitirá velocidades de 70 kilómetros por hora. Su idea era producir sólo sus componentes y enviarlos desmontados a pequeños talleres regionales, con costes logísticos bajos, donde los montarían por poco dinero. Así, además de ofrecer un coche barato se generaba empleo en todo el país. Pero finalmente el proyecto ha cambiado y Tata ha decidido construir una **fábrica en el deprimido estado de Bengala**, con una inversión de 170 millones €, para producir 200.000 unidades/año. La carrocería ha sido diseñada por el Instituto Idea, de Turín, que ya realizó la del modelo Indica. Su desarrollo ha supuesto unos 280 millones de euros.

El Nano será un modelo destinado al mercado local aunque podría llegar a exportarse, en una segunda fase, a algún mercado emergente. Sería una quimera su importación a Europa puesto que no superaría la normativa de seguridad ni la de emisiones que implican un substancioso encarecimiento del coche.

De lo más barato a lo más caro

El grupo Tata, es el más importante de la India. Muy diversificado, sus tres principales mercado son la siderurgia, los sistemas y el automóvil. Esta última división nació apoyándose en tecnología de Mercedes, y logró convertirse en el primer fabricante indio de camiones.

Posteriormente ha ampliado su oferta a vehículos comerciales ligeros, todoterreno y turismos. Ha firmado hace dos años un acuerdo de colaboración con el Grupo Fiat y el verano pasado, cuando **Ford puso a la venta Jaguar y Land Rover,** Tata ha sido la compradora final y negocia los detalles para ultimar la compra antes del final de marzo. Tata dispondrá entonces de la oferta más amplia: desde el coche más barato, a alguno de los modelos más caros del mundo.

CincoDias.com *Martes 20-10-2009*

GAM refuerza su área de eventos con la absorción del negocio principal de la gallega Emilio Sacarrera, la empresa líder en el negocio de estructuras y escenarios. GAM Eventos prevé triplicar su facturación en tres años.

El grupo asturiano GAM continúa su proceso de expansión y diversificación, más allá del negocio tradicional de alquiler para construcción. Ahora ha decidido dar un impulso a su recién creada división de material para eventos absorbiendo el negocio principal de la gallega Emilio Sacarrera (Emsac), líder en España en el alquiler de estructuras. GAM ha adquirido el parque de gradas, escenarios y similar y pasa a integrar al propio Emilio Sacarrera como responsable de este negocio. Fuera del acuerdo queda una parte más pequeña del negocio de Emsac (equipos de luz y sonido, básicamente), que seguirá funcionando de forma independiente bajo la dirección de sus actuales gestores.

'Esta operación es un ejemplo de lo que buscamos cuando compramos empresas: compañías de éxito, con facturación importante (unos 5 millones €) y con directivos respetados en el sector', explica la responsable de GAM Eventos, Cristina Puerto, en una entrevista con Cinco Días. Puerto es la encargada de gestionar una de las nuevas áreas de diversificación de GAM. Tras arrancar su actividad el pasado 1 de enero, la división 'ha empezado fuerte' y ya ha logrado facturar cerca de 1,7 millones, cifra que espera duplicar al final del ejercicio. Su objetivo es triplicar en tres años la facturación de 2008 (más de 10m).

Puerto apunta que la estrategia de expansión será como la que sigue GAM como grupo: compras concretas y apertura de delegaciones en zonas con más crecimiento. Hoy GAM Eventos cuenta con oficinas en Asturias (la estructura que heredó de Prosec, su primera compra) y Madrid. Su plan es cerrar, antes de fin de año, compras en Madrid y Barcelona, dentro del segmento de iluminación y sonido, y acometer en 2009 la implantación en Andalucía y Valencia. La división ya tiene 1.220 clientes, incluidos grupos extranjeros, y un parque de 2.400 equipos. 'Aspiramos a ser líderes en un sector muy atomizado', subraya Puerto, que añade que su gran ventaja es que GAM funciona como un proveedor único e integrado. Algo que ya han comprobado en la Expo de Zaragoza o en el festival Rock in Río.

Quiksilver, la firma de moda para jóvenes, ha conseguido un fuerte desarrollo en España. La compañía prevé crecer este año un treinta por ciento.

En un continente donde se practican más los deportes de invierno, esta marca, unida de forma muy estrecha al surf y a su estética, parecía destinada a tener una presencia simbólica. Sin embargo, los resultados de la empresa dicen algo muy distinto, se ha convertido en una de la firmas estandarte de adolescentes y jóvenes de medio mundo, incluidos aquellos que en su vida han cogido una ola

"*El éxito de Quiksilver es que la marca representa un estilo de vida con el que muchos jóvenes quieren identificarse*", explica José María Pasquín, director comercial en España.

La marca **Quiksilver,** que nació en los sesenta en USA, gira en torno al **surf, snow y skate.** Ofrece artículos y accesorios de ropa informal para practicarlos o, solo, llevar ropa cómoda por la ciudad.

El origen de la marca procede de dos emprendedores, amantes del surf, que se dieron cuenta de que los bañadores que había en el mercado eran más elegantes que cómodos.

A principios de los ochenta, el producto empezó a comercializarse en Europa (4000 puntos de venta y 100 tiendas propias) y hace siete años llegó a España. La firma comenzó siendo fuerte en zonas de costa, aunque hoy tiene un gran aceptación en zonas urbanas. *"En Madrid hay pocos surferos y, sin embargo, hay un montón de gente con nuestra ropa por la calle",* comenta la eª.

En España, la compañía vende en tiendas multimarca (más de la mitad de las ventas), en locales propios (40%) y en El Corte Inglés (10% del total). La progresión del negocio ha sido considerable. **De los 2,4 millones facturados hace siete años se pasó a 42 millones de euros en 2001.**

En nuestro país tiene 26 tiendas, ocho son propias y el resto franquiciadas. Quiere desarrollarse a través de franquicias, en las que el inversor aporta un local de 200m^2, un canon de 3.448 euros y tener pasión por los deportes y la marca. *Tormo.com 20-10-2009*

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 eª 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 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:

Los empresarios están obligados a llevar los siguientes **libros obligatorios**,

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

Los empresarios 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 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".

BY NC SA

Las CCAA deben ser firmadas:

- Por el empresario, si se trata de persona individual.
- Por todos los socios ilimitadamente responsables por las deudas sociales, en caso de sociedad colectiva o comanditaria.
- Por las administradores, 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

BY NC SA

económicamente por la eª, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la eª obtenga bºs 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 bºs 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:

NETO PATRIMONIAL = ACTIVO — PASIVO = Aportaciones Socios + 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 07)

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

CC BY NC SA

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 paral 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.

BY NC SA

D) CUENTAS QUE REPRESENTAN NETO PATRIMONIAL.

102. Capital. Representa el valor de las aportaciones dinerarias y no dinerarias realizadas por los propietarios 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 la ª 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**:

<table>
<tr><td rowspan="2">ACTIVO
No CORRIENTE</td><td>PATRIMONIO NETO</td></tr>
<tr><td>PASIVO
No CORRIENTE</td></tr>
<tr><td>ACTIVO CORRIENTE</td><td>PASIVO CORRIENTE</td></tr>
</table>

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

BY NC SA

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 los socios 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)

BY NC SA

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 empresa es PYME si cumple a fecha de cierre, durante dos ejercicios consecutivos, dos de estos criterios:

- Activo total ≤ 2.850.000€
- Cifra Anual Negocios Neta ≤ 5.700.000€
- Nº Medio Anual Trabajadores ≤ 50

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

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 Perdidas y Ganancias (criterios similares a los primeros pero más holgados: si Activo ≤ 11,4 millones €, Cifra Negocios ≤ 22,8 millones y Nº Trabajadores ≤ 250)
2. caso de poder ser considerado **Microempresa** (límites menores: Activo ≤ 1.000.000€, cifra negocio ≤ 2.000.000€ y trabajadores ≤ 10). En este caso **se pueden aplicar normas de valoración concretas** pero no hay cambios en los modelos de CCAA a emplear.

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.

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, acreedores, trabajadores, inversores, 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 eª en funcionamiento (o gestión continuada). Se considera que la gestión de la eª 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 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.

BY NC SA

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 Auditoria 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).

BY NC SA

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 o 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

BY NC SA

que se encuentran a disposición de la eª 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.

1. 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 m^2 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

2. 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.

3. 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.

4. D. Antonio Gómez es propietario 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

CC BY NC SA

- 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 de cada cuenta en el PGCE):

	ACTIVO					**PATR. NETO**	**PASIVO**	
	No Corriente		**Corriente**					
Elementos Patrimoniales	**Mat**	**Intang.**	**Dis**	**Rea**	**Exi**		**No Corrte.**	**Corriente**
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								
Pérdidas y Ganancias								
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

BY NC SA

SOLUCIÓNES 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***
Inmovilizado Material	***301.100***	*Capital*	*391.150*
Construcciones	*241.000*		
Elementos transporte	*60.100*	***PASIVO NO CORRIENTE***	***30.000***
		Deudas L/P con entidades crédito	*30.000*
ACTIVO CORRIENTE			
Disponible	***42.050***	***PASIVO CORRIENTE***	***0***
Bancos c/c	*42.050*		
Realizable	***0***		
Existencias	***78.000***		
Mercaderías	*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

PATRIMONIO NETO= BIENES+ DERECHOS – 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

CC BY NC SA

- 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

PATRIMONIO NETO = ACTIVO – PASIVO = 197.400,00 – 31.000,00= 166.400,00

Solución ej. 5

	ACTIVO					PATR. NETO	PASIVO	
	No Corriente		Corriente					
Elementos Patrimoniales	**Mat**	**Intang.**	**Dis**	**Rea**	**Exi**		**No Corrte.**	**Corriente**
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
Pérdidas y Ganancias						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

CC BY NC SA

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
	A) ACTIVO NO CORRIENTE			
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) 474	**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.** **VI. Activos por Impuesto diferido.**			
	B) ACTIVO CORRIENTE			
30,31,32,33,34,35,36,(39),407 430,431,432,433,434,435,436, (437),(490),(493) 5580 44,460,470,471,472, 544 5303,5304,5313,5314,5323,5324,5333,5334, 5343,5344, 5353,5354, (5393),(5394),5523,5524,(5933),(5934),(5943),(5944),(5953),(5954) 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) 480, 567 57	**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. **III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.** **IV. Inversiones financieras a corto plazo.** **V. Periodificaciones a corto plazo.** **VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.**			
	TOTAL ACTIVO (A + B)			

Nº CUENTAS	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
	A) PATRIMONIO NETO			
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).**			
130,131,132	**A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.**			
	B) PASIVO NO CORRIENTE			
14	**I. Provisiones a largo plazo.**			
1605, 170 1625,174 1615,1635,171,172,173,175,176,177,179,180,185	**II. Deudas a largo plazo.** 1. Deudas con entidades de crédito. 2. Acreedores por arrendamiento financiero 3. Otras deudas a largo plazo.			
1603,1604,1613,1614,1623,1624,1633,1634	**III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.**			
479 181	**IV. Pasivos por impuesto diferido** **V. Periodificaciones a largo plazo**			
	C) PASIVO CORRIENTE			
499, 529	**I. Provisiones a corto plazo.**			
5105,520,527 5125,524	**II. Deudas a corto plazo.** 1. Deudas con entidades de crédito. 2. Acreedores por arrendamiento financiero			
(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	3. Otras deudas a corto plazo.			
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.			
400,401,403,404,405,(406) 41,438, 465, 475,476,477 485, 568	1. Proveedores. 2. Otros acreedores.			
	V. Periodificaciones a corto plazo.			
	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)			

CC BY NC SA

2.- LA CUENTA de PÉRDIDAS Y GANANCIAS: Además del nombre de la cuenta donde se acumulan los ingresos y gastos de un ejercicio económico (cta. "129 Pérdidas y Ganancias") nos referimos también por este nombre al Estado Contable integrante de las Cuentas Anuales (modelo oficial obligatorio) que informa del resultado obtenido durante un periodo de tiempo, detallando sus causas.

Refleja los ingresos y gastos soportados por una eª durante un periodo determinado (salvo que sean ingresos y gastos que deban contabilizarse directamente al Patrimonio Neto según Normas de Registro y Valoración PGC 2007). La diferencia entre ambos es el resultado generado en dicho periodo.

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 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**:

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

= **RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)**
+ Ingresos financieros
— Gastos financieros
} **Resultado Financiero**

= **RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)**
— Impuesto sobre beneficios

= **RESULTADO DEL EJERCICIO ó Rtdo. después de Impuestos (BDII)**

1.- Resultado de explotación: Los derivados de la actividad principal para la cual la eª 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 eª por participaciones en el capital social de otras eªs, 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:

BY NC SA

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 3os no socios.

c) Las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con socios o propietarios.

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 eª 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, ….

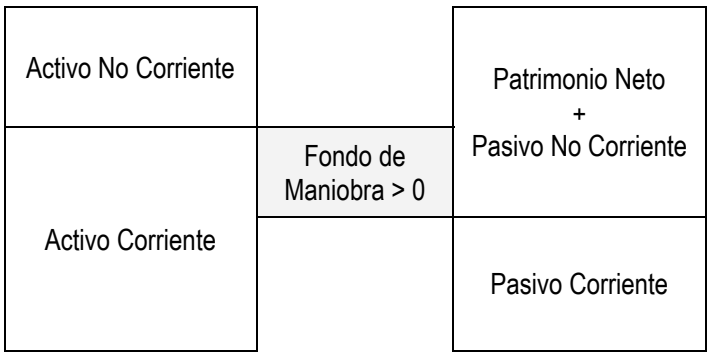
5.5 ANÁLISIS PATRIMONIAL, FINANCIERO y ECONÓMICO

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 eª 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 períodos 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.

BY NC SA



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).

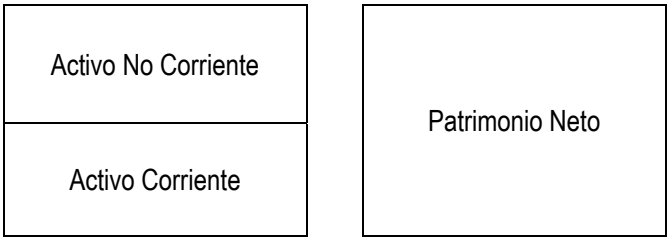
   FM = AC — PC (formula más habitual)

2. Parte de Pasivo No Corriente que no financia Activo No Corriente, sino que financia Activo Corriente.FM = (PN + P. No Corriente) — 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)

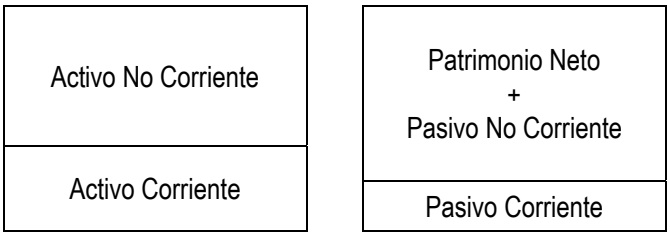
EQUILIBRIOS PATRIMONIALES: Se dice que existe equilibrio cuando la empresa es capaz de satisfacer sus deudas y obligaciones en sus respectivos vencimientos, en caso contrario, se habla de desequilibrio. Las situaciones de equilibrio que nos podemos encontrar son las siguientes:

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.

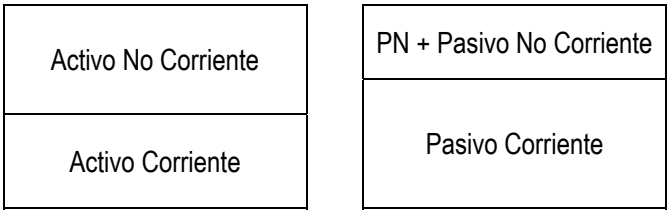
2.- Equilibrio financiero normal (situación financiera normal): **FM > 0**. Cuando el Activo No Corriente está financiado íntegramente por Patrimonio Neto y Pasivo No Corriente (recursos propios y recursos ajenos a largo plazo). Al mismo tiempo, parte del Activo Corriente (el "working capital" o Fondo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



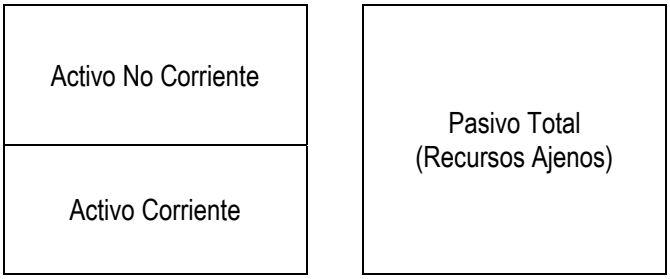
3.- Desequilibrio financiero a corto plazo: **FM < 0**. El activo corriente está financiado

BY NC SA

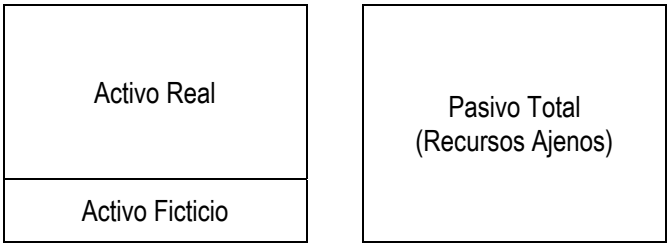
íntegramente por pasivo corriente, y el activo no corriente está financiado una parte por el pasivo corriente. El Patrimonio Neto es > 0, incluso puede ser grande, pero la situación puede desembocar en un estado de **"Concurso de Acreedores"** (anterior **suspensión de pagos)** porque las obligaciones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



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.



5.- Situación financiera de quiebra: **PN < 0** **ó Recursos Ajenos > Activo Real.** La eª 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 colocarlo a la derecha con signo –, podemos ponerlo en el activo con la consideración de 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"**)



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 eª

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 eª.

b) **Ínter** empresa**:** consiste en comparar los ratios de una eª con los de otras similares o la media del sector. Ilustra la situación relativa de la eª respecto a sus competidores.

BY NC SA

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 valore):

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 eª 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 eª 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 eª 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 eª 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 eª se encuentra **técnicamente en suspensión de pagos.**
- Cuando es > 2, la empresa tiene activos circulantes ociosos.

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 eª ofrece una garantía adecuada a los acreedores.

CC BY NC SA

- Si el valor es muy superior a 2, significa que la eª 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 lleva a calcular la proporción adecuada que debe existir entre los recursos propios y los recursos ajenos invertidos.

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

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

- Cuando el valor es > 0,5 (muchos autores toman 1) significa que el volumen de deudas es excesivo y está perdiendo autonomía financiera. Se produce descapitalización de la eª.
- Cuando el valor es = 0,5 el volumen de endeudamiento es adecuado.
- Cuando el valor es < 0,5 significa que la empresa dispone de capacidad de endeudamiento.

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:

a. Estudiar los elementos integrantes del resultado, gastos e ingresos.
b. 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 dedicados a ello. Es un concepto más "potente" que el del bº, no se trata simplemente de saber si los beneficios han sido mayores o menores, se trata de comparar o relacionar el beneficio obtenido con los recursos (propios y ajenos) empleados. Así una eª puede tener menos bº 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 eªs 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 **A**ntes de **I**ntereses e **I**mpuestos).
- **Beneficio neto:** Es el bº que queda para los propietarios de la empresa, una vez deducidos del beneficio económico los intereses de las deudas y los Impuestos (**BDII**, **Bº d**espués de **I**ntereses e **I**mpuestos).

BY NC SA

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 Bºs 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 bº que obtiene la eª por cada 100 u.m. invertidas en el activo

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

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

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

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

Para las eªs éste es el ratio más importante, pues mide el beneficio neto generado en relación con la inversión realizada por los accionistas. Para valorarlo suele comparase 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 eª, 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 eª 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 eª (Iº 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

BY NC SA

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

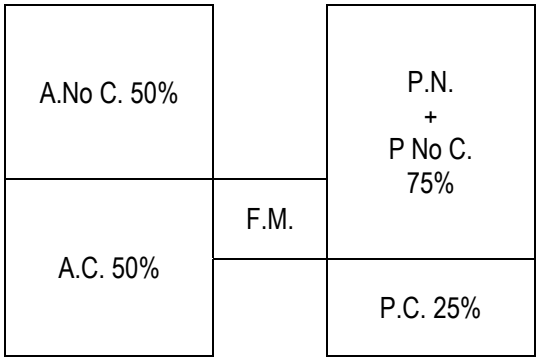
EJEMPLO 2: Calcular el Fondo de Maniobra y representarlo gráficamente:

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 ejercicios que se detallan a continuación se debe calcular el balance por masas patrimoniales y ver cuál es la situación financiera de la eª, inicialmente a través del fondo de maniobra y después aplicando todos los ratios. Para realizarlos se empleará el modelo de hoja de trabajo (al final de los ejercicios del tema, pg 102) y como conclusión se hará un "Diagnostico" o "Informe de valoración" según las pautas proporcionadas en el anexo "Cómo hacer un …". El Impuesto de Beneficios es el 30% y el saldo de la cuenta de Pérdidas y Ganancias se supone **antes de intereses e impuestos (BAII)**, salvo que se indique otra cosa.

1.- La empresa ANETO SL presenta a 31/12/200X los siguientes elementos patrimoniales:

Reserva legal ..... 30.000,00 €
Clientes, efectos comerciales a cobrar..... 12.000,00 €
Deudas a l/p con entidades de crédito ..... 50.000,00 €
Proveedores ..... 5.000,00 €
Elementos de transporte ..... 40.000,00 €

BY NC SA

Inversiones Financieras a cp .....20.000,00 €
Acreedores por prestación de servicios.....20.000,00 €
Bancos c/c .....15.000,00 €
Mobiliario .....20.000,00 €
Pérdidas y ganancias (Beneficio) .....15.000,00 €
Terrenos .....30.000,00 €
Capital social ..... **?**
Mercaderías.....20.000,00 €
Clientes.....8.000,00 €
Reservas estatutarias .....20.000,00 €
Deudores .....10.000,00 €
Caja .....5.000,00 €
Construcciones (para la actividad de la empresa).....60.000,00 €
Proveedores efectos comerciales a pagar.....10.000,00 €
Aplicaciones informáticas .....2.000,00 €
Proveedores de inmovilizado a largo plazo .....2.000,00 €
Amortización acumulada del inmovilizado material .....2.000,00 €

Pagó además intereses por capitales ajenos por importe de 2.500€.

2.- La sociedad LARA, S.R.L., presenta a comienzos del año 200X los siguientes elementos patrimoniales expresados en euros:

Mobiliario 16.000,00
Deudas a l/p con entidades de crédito.....12.000,00
Proveedores efectos comerciales a pagar.....20.000,00
Amortización acumulada del inmovilizado material 4.000,00
Caja 4.000,00
Clientes.....14.000,00
Capital social 48.000,00
Efectos comerciales a cobrar 6.000,00
Proveedores 12.000,00
Pérdidas y ganancias (Beneficio) 10.000,00
Materias primas 14.000,00
Maquinaria 54.000,00
Bancos c/c 6.000,00
Productos terminados.....10.000,00
Reservas voluntarias 28.000,00
Elementos de transporte.....10.000,00

Pagó además intereses por capitales ajenos por importe de 800€.

3.- La industrial TARITA SL, presenta a comienzos de 200X la siguiente información contable:

Mobiliario 4.000,00
Capital social 9.000,00
Maquinaria 10.000,00
Pérdidas y ganancias 1.000,00
Proveedores, efectos comerciales a pagar.....1.000,00
Proveedores 2.000,00
Productos terminados.....500,00
Clientes.....3.000,00
Deudas a l/p con entidades de crédito.....3.000,00
Reservas estatutarias 1.000,00
Bancos c/c 10.000,00
Caja 500,00
Deudas a c/p con entidades de crédito.....2.000,00

CC BY NC SA

Amortización acumulada del inmovilizado material 9.000,00

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

4.- La compañía mercantil RUINOSA, presenta a comienzos de 200X la siguiente información:

Mobiliario	10.000,00
Capital social	31.000,00
Equipos para procesos de información	4.000,00
Pérdidas y ganancias (Pérdidas)	(21.000,00)
Proveedores, efectos comerciales a pagar	1.000,00
Proveedores	2.000,00
Mercaderías	500,00
Clientes	3.000,00
Deudas a l/p con entidades de crédito	3.000,00
Reservas voluntarias	1.000,00
Bancos c/c	10.000,00
Caja	500,00
Deudas a c/p con entidades de crédito	2.000,00
Amortización acumulada del inmovilizado material	9.000,00

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

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

a. Dinero en efectivo por importe de 10.000,00 €.
b. Un camión adquirido por 200.000,00 €.
c. La compañía se constituyó con un capital de 500,000,00 €.
d. Tiene existencias de materias primas en el almacén por 200.000,00 €.
e. Están pendientes de cobro facturas emitidas a clientes por valor de 170.000,00 €.
f. Letras aceptadas por los clientes por valor de 30.000,00 €.
g. La amortización acumulada por el inmovilizado hasta la fecha asciende a 150.000,00 €.
h. La maquinaria fue adquirida por 800.000,00 €.
i. La nave donde se ubica la empresa costó 450.000,00 €.
j. Debe a los proveedores 200.000,00 €.
k. Ha aceptado a los proveedores letras por importe de 110.000,00 €.
l. Las reservas voluntarias de la empresa ascienden a 55.000,00 €.
m. Ha obtenido un préstamo a 3 años de una entidad bancaria por importe de 500.000,00 €.
n. Debe devolver dentro de 3 meses un préstamo concedido por un banco de 300.000,00 €.
o. Los beneficios del ejercicio DESPUÉS de INTERESES e IMPUESTOS (BDII) son 45.000€.

Pagó además intereses por capitales ajenos por importe de 25.000€.

6.- El balance de situación de PRONTER SA a 31/12/200X, en euros, es el siguiente:

ACTIVO

570	Caja	400,00
572	Bancos c/c	10.000,00
430	Clientes	5.600,00
431	Clientes, efectos comerciales a cobrar	7.000,00
440	Deudores	1.000,00
300	Mercaderías	2.500,00
211	Construcciones	50.000,00
216	Mobiliario	500,00
217	Equipos para procesos de información	5.000,00
Total activo		**82.000,00**

PATRIMONIO NETO + PASIVO

CC BY NC SA

400	Proveedores	1.500,00
401	Proveedores, efectos comerciales a pagar	2.500,00
170	Deudas a l/p con entidades de crédito	7.000,00
175	Efectos a pagar a largo plazo	2.000,00
112	Reserva legal	1.000,00
1141	Reservas estatutarias	2.000,00
129	Pérdidas y Ganancias	13.000,00
100	Capital social	53.000,00
Total pasivo		**82.000,00**

Pagó además intereses por capitales ajenos por importe de 350€.

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

- Edificios 70.000,00
- Maquinaria 28.000,00
- Clientes 5.000,00
- Bancos 2.000,00
- Existencias 4.000,00
- Préstamos a c/p 23.000,00
- Préstamos a l/p 25.000,00
- Amortización acumulada del inmovilizado material 6.000,00
- Proveedores 8.000,00
- Otros acreedores 4.000,00
- Resultado del ejercicio 9.000,00
- Capital social 25.000,00
- Reservas 10.000,00
- Patentes 1.000,00

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 117.000,00
- Gastos de Asesoría Jurídica y Contable 2.122,00
- Gasto Proyecto de Ingeniería 6.400,00
- Reparaciones 4.200,00
- Compras gasoil para calefacción 3.000,00
- Compras de mercaderías 1.200.000,00
- Devoluciones de compras 780,00
- Ventas de mercaderías 2.000.000,00
- Devoluciones de ventas 12.130,00
- Ingresos por servicios prestados 16.320,00
- Amortización anual inmovilizados 22.000,00
- Gastos financieros 3.500,00
- Ingresos financieros 1.200,00
- Existencias iniciales en almacén 35.000,00
- Existencias finales en almacén 50.000,00

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

9.- Una SA, con un capital de 80.000€, obtiene perdidas durante varios años seguidos, quedando el capital reducido en un 10%.

a.- ¿qué puede sucederle a la SA?,

b.- ¿Y si el capital inicial fuese de 65.000€? señala posible opciones.

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:

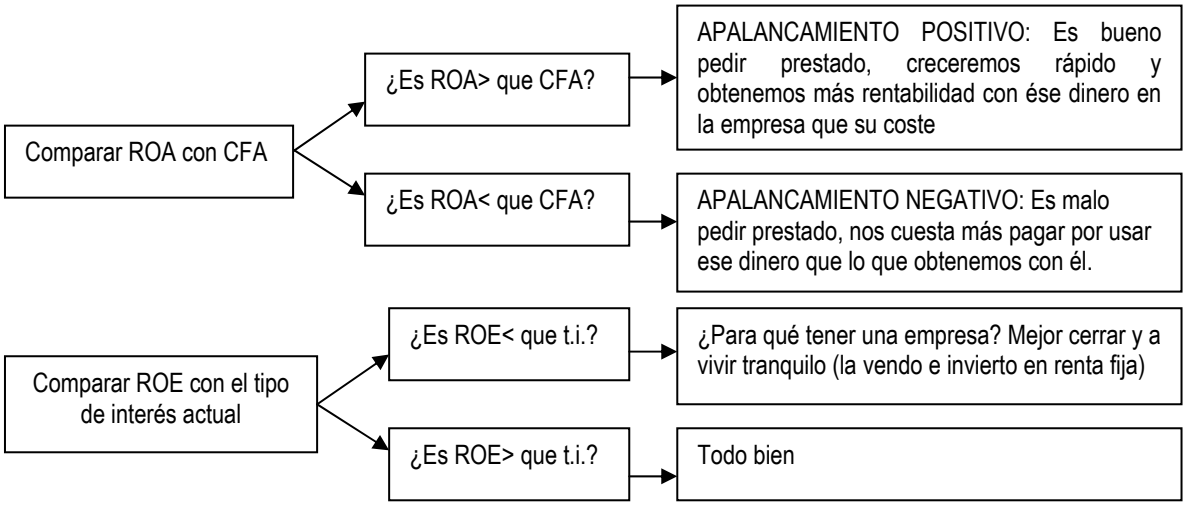
1º Una valoración en una sola frase o enunciado que RESUMA la situación general. Aquí deberíamos incluir una referencia a las **tres variables clave** de cualquier inversión económica (y una empresa también lo es, la comparación última será siempre con lo que obtendríamos por no hacer nada, es decir, 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, inmovilización, 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)
- **Inmovilización**: Lo usamos como comprobante, debe dar un resultado coherente con el ratio de liquidez, pero al escribir, debemos redactar en términos de "el A. No Corriente está financiado o no con PN+P.No C., necesita además parte de PC para financiarse (malo) o no (bueno)
- **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



BY NC SA

2.- POSIBLES MEDIDAS CORRECTORAS de desequilibrios patrimoniales

RATIO	PROBLEMA	MEDIDAS
T. 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 AP —	Si disponemos de liquidez, amortizar deudas. Aportación de dinero por los dueños o socios (ampliación de capital...) para pagarlas. Si hubiere inmovilizado prescindible, venderlo. (terrenos,...) y aplicar la liquidez a amortizar deudas. Si E= ∞ (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 eª. 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 eª 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 situacion patrimonial de la eª _____ 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	Tesoreria Inmediata - "Disponibilidad"		[0,1 - 0,3]
	Tesoreria - "Acidez"		[0,8 - 1,2]
	Liquidez - "Distancia a la suspension 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

BY NC SA

TEMA 6: La Función Productiva

PRESENTACIÓN

La actividad productiva de la eª 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 eª 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 eª.

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

BY NC SA

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 eª**.** 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 BAII son de 90.000 € y el activo total de 500.000 €. **Analizar la mejora en la rentabilidad obtenida al reducir el *stock***.

Re = BAII / Activo Total Re1 = 90.000 / 500.000 = **18%**
Re2 = 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

CC BY NC SA

un proceso productivo es el de eficiencia económica.

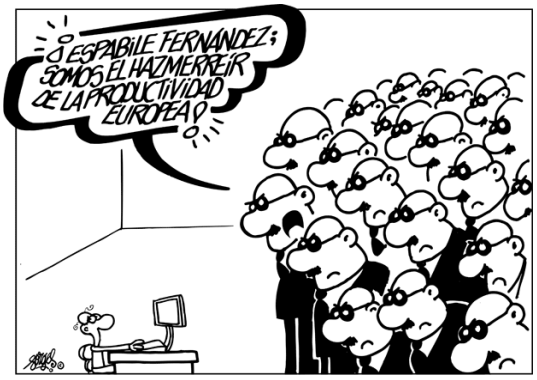
Se dice que un proceso productivo es **técnicamente eficiente** con respecto a otros, cuando para obtener la misma cantidad de producto (*output*) utiliza menos cantidad de factores productivos (*inputs*). Es decir, se obtiene el máximo output a partir del mínimo input. Se miden en unidades físicas.

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:

$$\textbf{Productividad del trabajo} = \frac{\textbf{Producción (u.f.)}}{\textbf{N.º de trabajadores}}$$

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.

$$\textbf{Productividad global} = \frac{\textbf{Valor de la producción (u.m.)}}{\textbf{Coste de los factores aplicados (um)}}$$

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.

$$\text{Tasa (anual de incremento) de la productividad} = \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} x100$$

EJEMPLO: Supongamos que en una eª la producción diaria por trabajador 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%

CC BY NC SA

6.2.- IMPORTANCIA de la INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: I + D + i

Gastos en I+D. 2007
% del PIB

Suecia (p)	3,64
Finlandia	3,47
Austria (e)	2,56
Dinamarca (e)	2,55
Alemania (e)	2,53
Francia (p)	2,08
Bélgica (p)	1,87
UE-27(e)	1,83
Países Bajos (p)	1,70
Luxemburgo (p)	1,63
República Checa	1,54
Eslovenia (p)	1,53
Irlanda (p)	1,31
España	1,27
Portugal (p)	1,18
Estonia (p)	1,14
Hungría	0,97
Lituania	0,82
Letonia	0,63
Malta (p)	0,60
Grecia (e)	0,57
Rumanía	0,53
Bulgaria	0,48
Eslovaquia	0,46
Chipre (p)	0,45
Italia	:
Polonia	:
Reino Unido	:

: no disponible
(e): estimado
(p): provisional
Fuente: Eurostat

La I+D+i hace referencia a la INVESTIGACION (I), DESARROLLO (D) e INNOVACIÓN (i) que hoy en día cualquier eª, sin importar tamaño ni sector, debe aplicar para sobrevivir en un entorno muy competitivo.

La distinción entre las tres se refiere al mayor o menor grado de abstracción o relación con la ciencia básica. Así la INVESTIGACIÓN requiere grandes recursos y no garantiza elevados porcentajes de éxito. Es labor de Universidades y muy grandes empresas. Se refiere a investigación básica, como podría ser en el sector de la fotografía, la invención del CCD, sensor de luz que permitió convertir imágenes en números (premio nobel física en 2009, desarrollo original en 1969).

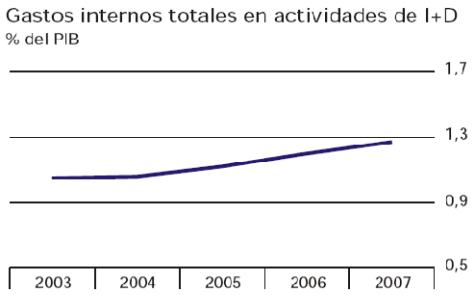
A partir de la investigación básica se pueden realizar DESARROLLOS concretos con variaciones significativas entre unos y otros: SONY lanzó su desarrollo concreto en la cámara de video MAVICA, Kodak y Apple iniciaron la fotografía digital, … hasta la oferta actual de multitud de dispositivos de cada fabricante 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, suponen una novedad (estética, de funciones sencillas, …). Están más al alcance de cualquier eª. En fotografía, si una eª incorpora, por ejemplo, una cámara con colores distintos, otros usos (sumergible, que tira sola fotos sobre una base pivotante, …) esta haciendo innovación.

Realmente 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.

Hoy hay consenso en que la I+D+i es clave para cualquier eª pues le permitirá aumentar el Valor Creado con sus productos/servicios, ya sea haciéndolos mejores (aumentará el Beneficio Percibido por el cliente al usar el bien, ver tema 1.3) o bien disminuyendo el coste de fabricación gracias a I+D+i aplicada a mejoras de procesos de fabricación. La importancia de la innovación es evidente al pensar en la competencia internacional: hoy es imposible competir en costes con los productos fabricados en China, la "gran fabrica del mundo", pero siempre es posible innovar y tener productos diferenciados.

La inversión en I+D+i en España ha sido tradicionalmente baja comparada con Japón (3,6% del PIB), USA (algo menor) y el resto de la UE, pero desde 2005 se viene realizando un esfuerzo público para impulsarla. Existe consenso político en que sin ella no es posible el crecimiento económico sostenido. En la actualidad el esfuerzo se reparte casi a partes iguales entre el sector público y las empresas. En el período 2005-07 el 23,5% de las eªs con 10 o + trabajadores declararon ser innovadoras en productos o procesos.



En Aragón, como se indicó en el tema 2, el esfuerzo en I+D+i está algo por encima de la media española. Hay ejemplos relevantes de innovación en nuestro reciente pasado empresarial: la fregona fue un invento de un emprendedor aragonés (Emilio Bellvis y/o Manuel Jalón, hay discrepancias…), la cocina de inducción fue desarrollada por BSH Balay en Zaragoza, Imaginarium es una eª aragonesa presente en todo el mundo que ha hecho de la innovación en el juguete una de sus principales estrategias, Barrabés innovó en la distribución de material de montaña aprovechando las posibilidades que brindaba Internet y pasó de ser un pequeño comercio de pueblo a vender en todo el mundo y tener tiendas en USA, …

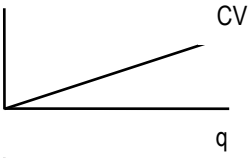
Para aprender más sobre I+D visita la Oficina Española de Patentes y Marcas: www.oepm.es

BY NC SA

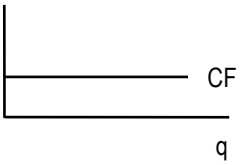
6.3.- COSTES: CLASIFICACIÓN Y CÁLCULO DE LOS COSTES EN LA Eª

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:

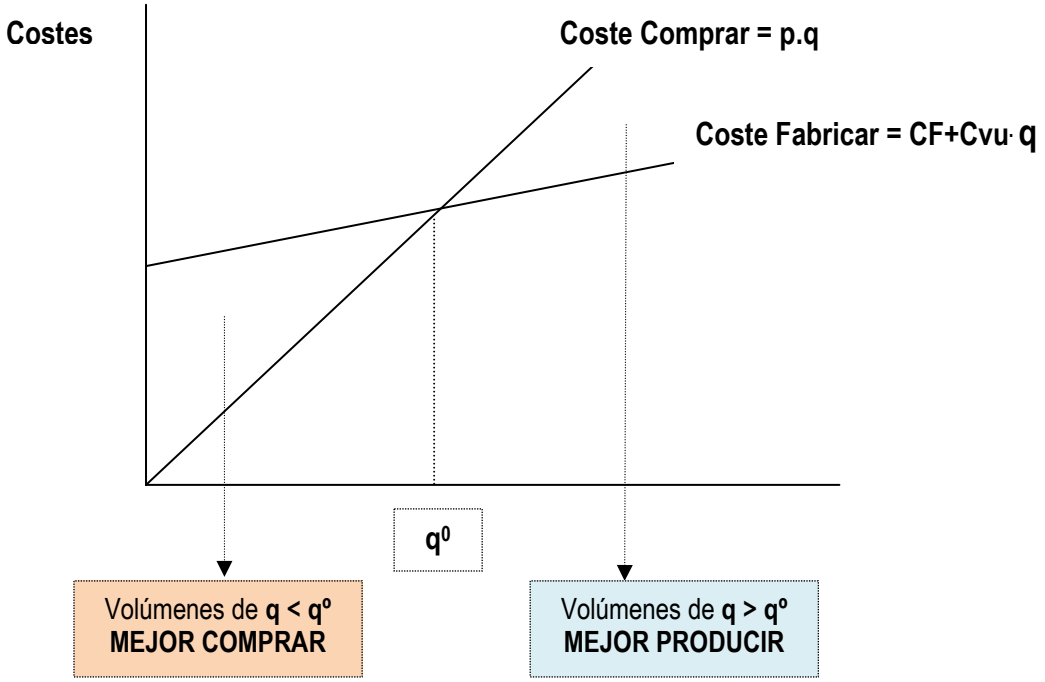
P	=	Precio unitario de compra
q	=	Cantidad de unidades fabricadas o compradas
CF	=	Costes fijos
CV	=	Costes variables
Cvu	=	Costes variables unitarios

y suponemos que Cvu < P

El coste de compra será la recta **Cte. Compra = p · 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 · q**

BY NC SA



El punto **qº** representa el **volumen de producción** de componentes en el que a la empresa le es **indiferente fabricar o comprar** los componentes a otra empresa.

En ese punto se cumple que **p qº = CF + Cvu · qº**, de donde se deduce el valor de **qº.**

$$q^o = \frac{CF}{P - Cvu}$$

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:

BY NC SA

Si llamamos:

I	=	Ingresos.
P	=	Precio.
q	=	Cantidad.
CF	=	Costes fijos.
CV	=	Costes variables.
Cvu	=	Costes variables unitarios.
CT	=	Costes totales.
PM ó **q^o**	=	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 $B^o = 0 \Rightarrow I - CT = 0 \Rightarrow I = CT$ de donde:

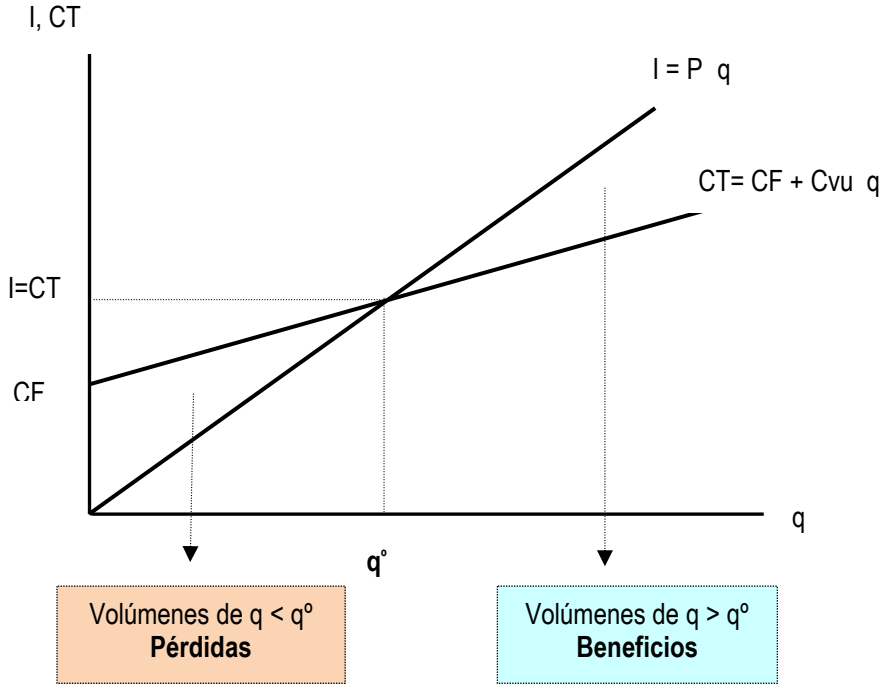
$I = P \cdot q$ y también $CT = CF + CV$ y $CV = Cvu \cdot q$, luego $CT = CF + Cvu \cdot q$

Sustituyendo en la fórmula (1): $P \cdot q = CF + Cvu \cdot q$ Despejando q tenemos que $P \cdot q - Cvu \cdot q = CF$

$q \cdot (P - Cvu) = CF$ y nos queda

$$\text{Punto Muerto (u.f) ó } q^o = \frac{CF}{P - Cv_u}$$

Gráficamente:



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 i**nventario**. 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 eª.

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.

BY NC SA

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 eª 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**, …

Hay que 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 en los plazos adecuados a los productos. Pero tampoco debe olvidarse que no hay que despreciar ni al más insignificante C: sean piezas, clientes, ... Un tornillo faltante puede provocar un paro de producción lamentable.

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

BY NC SA

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 los almacenes de productos intermedios en las grandes empresas y se consigue involucrar a los proveedores en el suministro a tiempo y en los procesos de montaje de sus 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 eª y que paga toda la sociedad ya que no esta 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, no 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 eª 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

BY NC SA

abejas. Por lo tanto, sin haber pagado por ello, el dueño 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 casi 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 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 CO_2. 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. Describe los elementos que componen los *stocks* de materias primas, productos semiterminados y productos terminados en una empresa como General Motors, Pikolín, Balay.

2. ¿Qué justificación encuentras a la localización de numerosas empresas de componentes en las proximidades geográficas de las fabricas de automóviles?

3. ¿Qué ventajas y qué inconvenientes destacarías de una política de compras consistente en mantener un bajo nivel de *stocks* de materias primas?

4. 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?

5. 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.

BY NC SA

6. En una empresa de fabricación de lejías y fregasuelos, se tienen los siguientes costes: la materia prima (hipoclorito sódico y agua), envases, etiquetas, tapones, cartón de embalar, mano de obra, alquiler de la nave, electricidad, transporte, personal de oficina, gastos financieros, amortización de maquinaria, folletos de publicidad, seguros… Analiza los gastos que forman parte del coste de producción, cuáles son directos o indirectos. Considera cómo se incorporan el resto de los costes al coste total del producto.

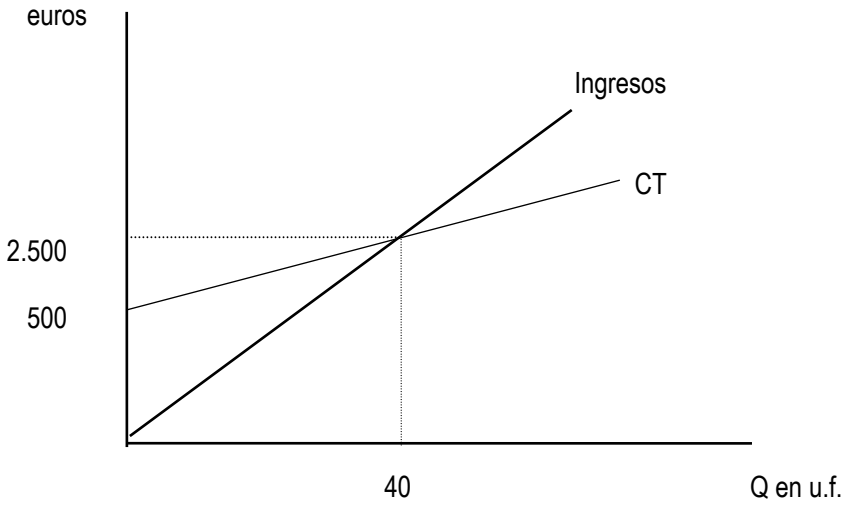
7. Una empresa ha pasado de producir 2.000 u. de producto por trabajador a producir en los siguientes años 2.330 u., 2.250 u., 2.300 u., 2.310 u. Estudiar la evolución de la productividad calculando la tasa de variación anual de productividad.

8. 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 operarios. Tras una reorganización productiva se pasa a producir 40.000 y 51.000 unidades con una plantilla de 19 y 21 operarios.
   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.

9. 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 .....7.000,00 € anuales.
   - 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.

10. Una empresa presenta sus funciones de ingresos y costes según la siguiente representación gráfica:



   a) En la representación gráfica anterior indica cómo se llama el punto donde se cortan los ingresos totales y los costes totales. Indica cual es el valor para esta empresa y su significado.
   b) Determina el coste variable unitario y el precio de venta unitario para la empresa.
   c) ¿Cuál sería el beneficio si se producen y venden 60 unidades?
   d) ¿Cuál debería ser el precio si se desea un beneficio de 200 € vendiendo 30 u.f.?

BY NC SA

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 externa necesaria, el coste de estos recursos ajenos y la rentabilidad que se espera obtener de la misma.

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 empresa necesita para desarrollar su actividad productiva.
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 propietarios. Constituyen el **pasivo no exigible**.
- **Fuentes de financiación AJENAS:** Las que capta de inversores o intermediarios financieros. Su titularidad no corresponde a la empresa, constituyen deuda y en algún momento se deberán devolver. Constituyen el **pasivo exigible.**

Fuentes de Financiación PROPIAS	**Aportaciones EXTERNAS**	• Capital social
	Financiación INTERNA (AUTOFINANCIACIÓN)	• 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**	• Créditos y préstamos • Empréstitos de obligaciones • Leasing • Renting
	Financiación A CORTO PLAZO	• Créditos y préstamos • Descuento de efectos • Créditos de proveedores • Factoring • Otras partidas pendientes de pago

b) Según su PROCEDENCIA:

- **Fuentes de financiación EXTERNAS**: Son fondos captados fuera de la empresa. Incluye las aportaciones de los propietarios, y la financiación ajena otorgada por terceros en sus distintas variedades.
- **Fuentes de financiación INTERNAS o AUTOFINANCIACIÓN**: Son fondos generados por la propia empresa en el ejercicio de su actividad y comprende los fondos de amortización y la retención de beneficios.

BY NC SA

<table>
<tr><td>FUENTES DE FINANCIACIÓN INTERNAS (Autofinanciación)</td><td colspan="3">• Reservas (beneficios no distribuidos)
• Remanentes de ejercicios anteriores
• Resultado del ejercicio
• Fondos de amortización (Amortizaciones acumuladas)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNAS</td><td>NO SON DEUDA</td><td colspan="2">• Ampliaciones de capital</td></tr>
<tr><td rowspan="2">SON DEUDA</td><td>FINANCIACIÓN A MEDIO Y LARGO PLAZO</td><td>• Créditos y préstamos
• Empréstitos de obligaciones
• Leasing
• Renting</td></tr>
<tr><td>FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO</td><td>• Créditos y préstamos
• Descuento de efectos
• Créditos de proveedores
• Factoring
• Otras partidas pendientes de pago</td></tr>
</table>

El detalle de cada una de las fuentes se ve al final del tema (punto 7.4)

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 períodos 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**.

BY NC SA

Supongamos un empresario 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:

BENEFICIO = INGRESOS - GASTOS

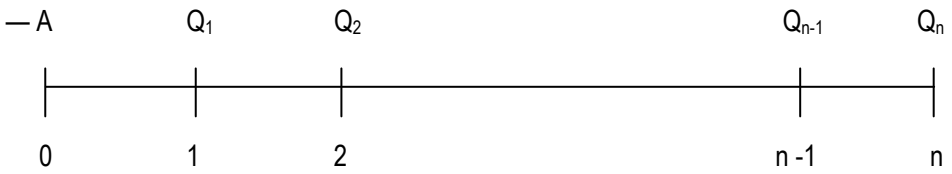
FLUJO DE CAJA = COBROS - PAGOS *(cash flow financiero)*

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 acarrearan 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 = Desembolso inicial de la inversión (con signo —)
Q_i = Flujos de caja (cobros — pagos)
n = Variable tiempo (años, normalmente)

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:

a) el criterio del Valor Actual Neto (VAN).

b) el criterio de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

CC BY NC SA

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, … 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:

1. Asigna el mismo poder adquisitivo a flujos de caja obtenidos en diferentes años, tratándolos como si fueran valores equivalentes.
2. 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

3. 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" que requiere una aportación inicial de 1.000.000 € y se esperan 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**:*

1.º 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

Flujo neto de caja año 1 (Q_1) = 700.000 - 300.000 = 400.000 €
Flujo neto de caja año 2 (Q_2) = 600.000 - 300.000 = 300.000 €
Flujo neto de caja año 3 (Q_3) = 600.000 - 300.000 = 300.000 €
Flujo neto de caja año 4 (Q_4) = 500.000 - 300.000 = 200.000 €

2.º Comparación del desembolso inicial con la acumulación de flujos netos de caja.

1.000.000 < 400.000 + 300.000 + 300.000 + 200.000.

Se recupera el importe del desembolso inicial, luego es efectuable y el plazo de recuperación es **tres años**.

CC BY NC SA

Nota. Si debemos seleccionar una inversión entre varias mediante el plazo de recuperación, procederíamos con cada una de ellas de forma análoga al supuesto anterior, eligiendo aquella cuyo plazo de recuperación sea menor, entre las que resulten inicialmente efectuables.

MÉTODOS DINÁMICOS: VAN y TIR

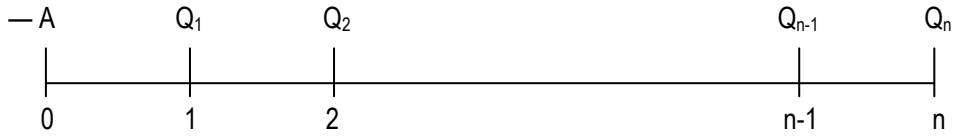
Los métodos de selección dinámicos consideran que el valor del dinero cambia con el tiempo. Primero convierten en valores equivalentes los flujos monetarios con distintos vencimientos mediante un proceso de "**actualización" financiera** (se llevan capitales futuros hacia el momento actual).

Actualizar es calcular el **valor equivalente** en el periodo **0** de un capital **Q** que obtendremos en el periodo n.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este criterio de selección de inversiones nos permite determinar si una inversión es o no efectuable. Comparamos el desembolso inicial con la suma de los flujos netos de caja generados por la inversión, durante los períodos 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,… Q_n euros.



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 de inicio de la inversión, **dividimos** cada flujo de caja por un **factor de actualización** (1+k) elevado al número de periodos que lo separa del periodo o (n) y los **sumamos**

$$VA = \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \frac{Q_3}{(1+k)^3} + \cdots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

VA	=	Valor actual de los flujos de caja acumulados de una inversión.
A	=	Desembolso inicial requerido por la inversión.
Q_i	=	Flujos netos de caja de cada período.
k	=	Tipo de actualización o descuento aplicable (en tanto por uno).

BY NC SA

Dado que este **sumatorio** de los flujos netos de caja del proyecto de inversión, tienen su valor en el instante de la toma de decisión ya podemos **compararlo con el desembolso inicial**.

$$VAN = -A + VA$$

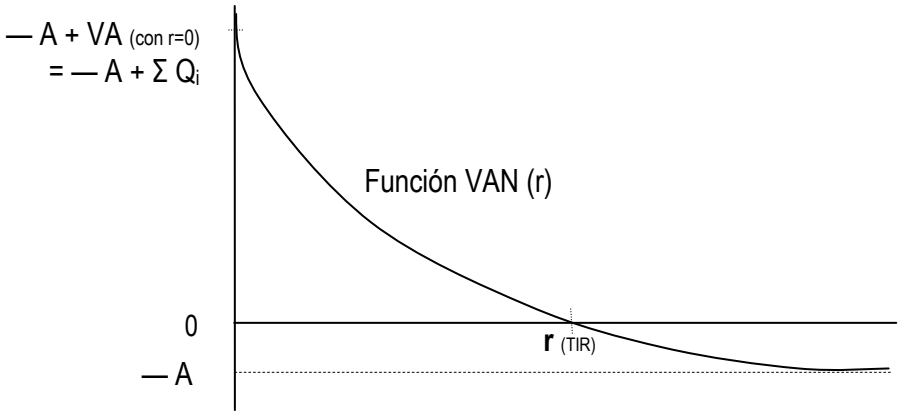
Con este método de selección se nos planteará una de las tres situaciones diferentes:

1) Que el valor actual neto de los flujos de caja sea superior a la cuantía del desembolso inicial VAN > 0, la inversión será **efectuable**.
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**.
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**.

Al elegir entre varias alternativas de inversión, elegiremos la que tenga un VAN mayor

La principal 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 el proyecto.

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.

CC BY NC SA

¿Cuál de estos dos proyectos es preferible según el criterio del VAN, si el tipo de descuento aplicable es del 6%?

SOLUCIÓN:

Proyecto "X" $$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \frac{Q_3}{(1+k)^3} + \cdots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN_X = -450.000 + \frac{300.000}{(1,06)} + \frac{100.000}{(1,06)^2} + \frac{200.000}{(1,06)^3} =$$

= — 450.000 + 539.942,37 = 89.942,37 > 0, **efectuable**.

Proyecto "Y" $$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \frac{Q_3}{(1+k)^3} + \cdots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = -450.000 + \frac{250.000}{(1,06)} + \frac{210.000}{(1,06)^2}$$

= — 450.000 + 422.748,31 = -27.251,6 < 0, **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"

$$-A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \frac{Q_3}{(1+r)^3} + \cdots + \frac{Q_n}{(1+r)^n} = 0$$

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.

BY NC SA

$$VAN\ (A) = -350.000 + \frac{250.000}{(1 + 0,06)} + \frac{220.000}{(1 + 0,06)^2} = -350.000 + 431.648,27 = 81.648,27 > 0,$$ **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

$$350.000\ x^2 - 250.000\ x - 220.000 = 0$$

$$35\ x^2 - 25\ x - 22 = 0$$

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$ X = 1,226 **r** = 22,6696 %

Problemas que plantea el cálculo de la TIR.

Cuando se trata de proyectos con más de dos periodos de tiempo, las fórmulas desarrolladas para calcular la TIR **no tienen solución matemática** fácil, lo mejor es resolver la ecuación por el sistema de tanteo o "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.

CC BY NC SA

- ***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 los socios 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:*** Es un contrato de arrendamiento con opción de compra, que permite a las empresas que necesitan elementos patrimoniales (maquinaria, vehículos, inmuebles, etc.) disponer de ellos, mediante el pago de una cuota, durante un período determinado de tiempo. Finalizado dicho 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 adquiere el título para suscribirlo. 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 inviertan en estos títulos 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*****:** es lo que se le abonará al dueño del título en el momento de su amortización. A veces el valor de reembolso es superior al valor nominal para hacer más

BY NC SA

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 de la empresa y propietario 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***: Son fondos procedentes de los beneficios de años previos generados por la empresa y no distribuidos entre los propietarios. 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 empresa crezca.**

BY NC SA

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 la Hacienda Pública.
- La empresa creará una nueva planta que será financiada con la emisión de un empréstito.

3.- La Sra. Macías dirige una pequeña eª familiar. Debido a los malos resultados de su negocio durante las pasadas temporadas de otoño e invierno, le es necesario solicitar financiación a corto plazo. Esta señora sabe que, si las ventas van medianamente bien, no necesitará disponer de toda la financiación, sino de una parte, aunque no puede asegurar si, efectivamente, las ventas irán bien en la temporada de primavera y verano. Ante esta información, baraja dos posibilidades: a) solicitar un préstamo a corto plazo, y b) solicitar una póliza de crédito, también a corto plazo. ¿Qué opción recomendarías? Razónalo.

4.- ¿Qué es la autofinanciación? Señala sus ventajas e inconvenientes.

5.- ¿Qué es un empréstito? ¿En qué se diferencia de una emisión de acciones?

6.- ¿Qué repercusiones tiene una ampliación de capital sobre los accionistas antiguos?

7.- ¿Qué medios de financiación tienen las grandes empresas? ¿En qué se diferencia de las PYMES?

8.- ¿Qué representa la amortización?

9.- Explica brevemente lo que entiendes por un contrato de leasing.

10.- ¿Qué diferencia esencial encuentras entre el descuento comercial bancario y el factoring?

11.- ¿Cuál es el significado del derecho de suscripción?

12.- ¿La ampliación de capital es una fuente de financiación interna o externa? Razónalo.

13.- Responde a las siguientes cuestiones:

a) Si una obligación tiene un valor nominal de 12,02 € y sus intereses anuales son del 15% ¿Cuántos euros rentará cada año?
b) Si tienen un precio de emisión de 11,42 €. ¿Se emitió con prima de emisión? Justifícalo.
c) Si tienen un precio de reembolso de 12,32 €. ¿Cuánto vale su prima de reembolso?

14.- Contesta a las siguientes cuestiones:

a) ¿Cuál es la diferencia entre acciones y participaciones?
b) Determina el dividendo por acción correspondiente al ejercicio XX, que deberán percibir los 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 (al valor nominal). Durante el año XX se ha ampliado el capital en la proporción de una nueva por cada dos antiguas, suscribiéndose a la par todas las acciones por los actuales socios.
   - 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%.

15.- 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

CC BY NC SA

Determina qué proyecto es más interesante atendiendo a los siguientes criterios:

1. Plazo de recuperación.
2. VAN, suponiendo una rentabilidad esperada del 10%.
3. Señala los inconvenientes de los métodos estáticos de selección de inversiones. Indica la principal ventaja de los métodos dinámicos respecto de los estáticos.

16.- 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):

PROYECTO	DESEMBOLSO INICIAL	FLUJO NETO DE CAJA AÑO 1	FLUJO NETO DE CAJA AÑO 2	FLUJO NETO DE 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.

17.- Si 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%.)

18.- 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% que ofrecen un tipo de interés anual del 10% y cuya 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 de acuerdo con el criterio del VAN (el tipo de descuento es del 6%).
c) Determina la TIR para la inversión B y señala para qué tipos de descuento será efectuable.

19.- Una empresa 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 DE CAJA AÑO 1	FLUJOS DE CAJA AÑO 2	FLUJOS DE CAJA AÑO 3	FLUJOS DE 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:

1. El plazo de recuperación del proyecto.
2. El VAN del proyecto si el tipo de mercado exigido a esta clase de inversiones es del 10%.

CC BY NC SA

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

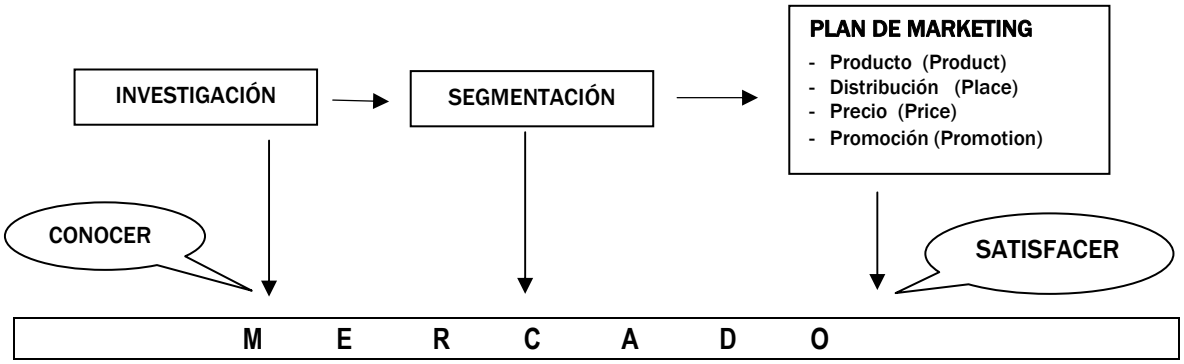
8.1.- CONCEPTO Y CLASES DE MERCADO

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 desarrollo, 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.

BY NC SA

- **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 pro blema 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:

BY NC SA

- 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 eª.

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	• Demográficos • Geográficos • Socioeconómicos	• Grado de consumo • Tipo de compra • Grado de lealtad (frecuencia) • Lugar de compra
SUBJETIVOS	• Estilos de vida • Personalidad	• Ventajas o beneficios buscados • Actitudes, percepciones y preferencias

BY NC SA

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.

8.5.- 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	**P**roduct
	Distribución / logística	**P**lace
OPERATIVOS ó TÁCTICOS (corto plazo, más flexibles)	Precio	**P**rice
	Publicidad Venta personal Promoción de ventas Relaciones públicas	**P**romotion

BY NC SA

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.

BY NC SA

DECISIONES en las VARIABLES del MARKETING-MIX

I. **PRODUCTO *(Product):*** *E*s el conjunto de aspectos tangibles (esenciales y formales) e intangibles de un bien o servicio que satisfacen una necesidad.

PRODUCTO TOTAL	ESENCIALES	atributos físicos que constituyen el producto básico
	FORMALES	marca, diseño, envases, calidad, tamaño
	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:

a- ***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.

b- ***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.).

c- ***Segundas marcas***. Pertenecen a empresas con otras marcas más importantes que pretenden segmentar y ampliar su mercado (Omega-Tissot, Balay-Lynx).

d- ***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

CC BY NC SA

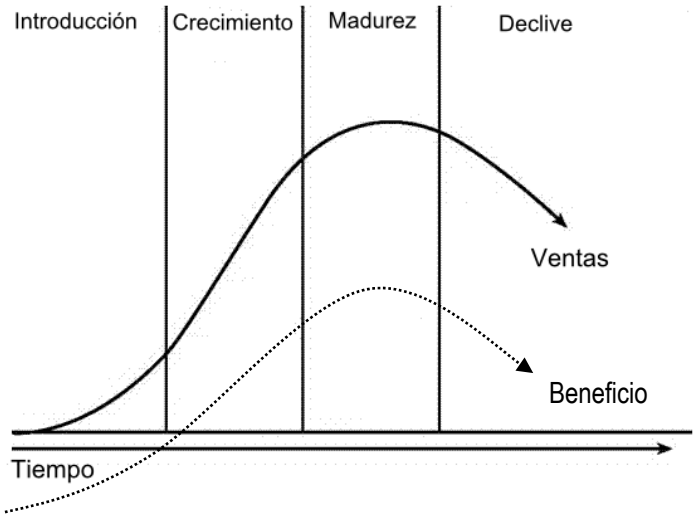
un patrón de comparación. Cuando decimos que un producto es "de calidad", mentalmente estamos efectuando una comparación con otro producto al que consideramos patrón.

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

BY NC SA

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).

BY NC SA

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.

BY NC SA

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,…

BY NC SA

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.

BY NC SA

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…

BY NC SA

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 esta visitando nuestra web. (*Artículo "Todo Ordenador esconde un espía" al final del tema)*

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

Las seguridad sigue siendo el "talón de Aquiles" que impide una mayor penetración de Internet, aunque hay avances continuos: empleo de "pasarelas" de pago (**Pal-pay)**, tarjetas de crédito solo para pagos en la red, sistemas de pago vía SMS para máquinas expendedoras...

BY NC SA

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 eas 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 trabajadores especializados cualificados. 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 50 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 Microsoft a tratar de robarle una parte del pastel, lanzando su propio reproductor (Zune). Apple ha demostrado, al sector de la música discográfica, 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** 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, …)

Otro mercado cambiante ha sido el de **revelado fotográfico**. Muchas empresas con enormes laboratorios no pueden competir con servicios de revelado on-line (Fotoprix, FNAC, Carrefour, …)

Hoy hay gente especializada en comprar y vender en **ebay** que ha dejado su trabajo y se gana la vida con ello: comprando y vendiendo madelmanes, 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 en "**secondlife**" donde más de 200.000 personas tienen un "avatar" o personaje virtual que se mueve en un mundo imaginario (previo pago de un precio mensual) y en el que caben las transacciones comerciales en moneda virtual (dólares "Linden") convertible a dólares reales. Algunas personas crearon negocios virtuales en el juego que les han hecho ricos en el mundo real. *(Artículo "Mi otra vida virtual", página 148).* Hoy SL ha disminuido mucho su tirón, pero otros mundos como Habbo Hotel, dirigido a adolescentes, le toman el relevo.

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 turismos 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.

BY NC SA

ACTIVIDADES

1. ¿Qué criterios y variables se utilizan para segmentar el mercado de los automóviles? Indica ejemplos.

2. Indica a qué segmentos de mercado se dirigen los siguientes periódicos y revistas:
   - Diario El País.
   - Diario ABC.
   - Diario Expansión.
   - Diario Marca.
   - Revista El Automóvil Actual.
   - Revista La Actualidad Económica.
   - Revista ¡HOLA!
   - Revista Tribuna Médica.
   - Revista Super Pop
   - Revista Vale

3. ¿Qué nuevos productos consideras que pueden desarrollarse en los próximos años como consecuencia de la creciente preocupación actual por la conservación del medio ambiente?

4. ¿Qué aspectos positivos de la publicidad podrían argumentarse para justificar su existencia en la sociedad actual?

5. ¿En qué medida crees que el consumidor final paga los gastos de la publicidad de las empresas?

6. 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.

7. ¿Qué medios de comunicación consideras más adecuados para transmitir la publicidad de los siguientes productos? Argumenta la elección.
   - Automóviles.
   - Libros de texto científicos.
   - Zapatos deportivos.
   - Palas excavadoras.
   - Alimentos congelados.
   - Servicios profesionales de un abogado.
   - Perfume para la mujer
   - Elecciones sindicales.
   - Ropa.

8. Con el incremento del número de canales de televisión y la proliferación del mando a distancia, ha aparecido el fenómeno del zapping. ¿Qué soluciones propondrías para compensar la pérdida de efectividad de la publicidad en televisión?

9. ¿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?

10. 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.

11. Analiza las diferencias entre los mercados de consumo y los industriales.

12. ¿Qué es un duopolio?

BY NC SA

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. Analiza las ventajas e inconvenientes de cada uno de los sistemas de recogida de datos primarios.
6. Lee los artículos (pg. 141 y ss.) "Los anuncios de siempre ya no cuelan", "Tú les montas el anuncio" y "Papá cómpratelo" ¿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.
7. Lee "El sueño Multinacional de Imaginarium" (pg. 154) 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 comportamiento con respecto a cada una de las cuatro variables de marketing-mix.

Mk. - Mix de DANONE	**DECISIONES**	JUSTIFICACIÓN
PRODUCTO		
Básico	Productos lácteos, sobretodo yogur	
Formal	Calidad alta, fortaleza de marca, envases y tamaños variados. Política línea de productos variado y diferenciados Yogur, azucarado, desnatado, sabores, griego, bebible (Dan'up), combinado con cereales, Bio Se buscan variedades diferentes y diferenciadas, donde se está dispuesto a pagar un precio mayor.	Es un producto de consumo masivo.
Ampliado	Apenas se segmenta el mercado (todo el mundo come yogur). Aunque sí segmenta en función de los estilos de vida: la gente sana, práctica (azucarado), deportista, preocupada con la línea (desnatado) y la salud (Bio, Actimel), y en consecuencia, de los diferentes beneficios buscados. Su estrategia es diferenciada, respecto de estos estilos de vida. Lanza nuevos productos buscando que la clientela de Danone (Lealtad) pruebe esa novedad (yogur con cereales, Actimel) Política de marca única (natillas Danone), para aprovechar el nombre. (Bio de Danone) (Dan'up, se asocia igualmente por la raíz).	Se logra satisfacer mejor las necesidades y así aumentar la demanda Innovación = diferenciación Es la empresa líder del sector. Busca los beneficios de ser innovador (ciclo de vida) hasta que le imitan.
PRECIO	Política de precio bastante alta en el sector Sobre todo en productos innovadores (descremación)	Correspondencia con idea de calidad

CC BY NC SA

	Fija el precio añadiendo un margen al coste 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 Discriminación de precios según el comprador: no Facilidades pago y financiación: no	Tienen poca competencia al principio y la marca es conocida Porque es líder del sector
DISTRIBUCIÓN	Distribución de tipo intensivo (máximo número) (no se segmenta en este concepto) Dispone de su propia flota de reparto	Es un producto de consumo masivo, tiene que encontrarse en cualquier establecimiento. Se ahorra la etapa del mayorista y se mantiene el valor añadido en la empresa. Para garantizar su predicada calidad, (camión-frigorífico).
PROMOCIÓN	VENTA PERSONAL, no se emplea, lo vende la TV PUBLICIDAD La principal baza Plan de medios: sólo la TV Refuerza la idea de calidad de Danone y sus beneficios para la salud Repite la marca y resalta las novedades y su diferenciación Natillas, aprovecha la marca, emplea ídolos deportivos para cautivar a los jóvenes y adolescentes RELACIONES PUBLICAS, apenas lo emplea PROMOCIÓN Se emplea mucho, pero nada de descuentos ni ofertas, como mucho y levemente por volumen (pack de 8) Se centra en concursos, muñecos, pegatinas...	Es un producto de consumo masivo. Su beneficio y liderazgo depende de ser percibido como diferente, para pagar ese precio superior. Reñiría con la idea de calidad. Mantener cautiva la clientela infantil que hoy en día tiene un gran papel decisorio.

8. Tras leer el ejemplo anterior, y conocer las líneas generales del líder del mercado de yogurts, lee "El yogur se queda en el frío" 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** para lograr el mismo objetivo.

BY NC SA

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 su facturación y 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 imparable para suponer ya en el sector de los yogures el 25% en valor y más del 40% en volumen.

Mi otra vida virtual

Ya es posible inventarse una nueva vida en Internet. O darse una segunda oportunidad para vivir la propia. En el ciberespacio se puede controlar la realidad y el futuro. 300.000 personas han creado su 'álter ego' en un mundo virtual llamado Second Life

PATRICIA FERNÁNDEZ DE LIS EL PAIS SEMANAL - 06-08-2006

En las oficinas de Linden Lab, San Francisco, P. Rosedale, fundador y CEO de la compañía que gestiona Second Life (segunda vida), explica que, de niño, quería simular espacios virtuales, "porque puedes expresar todo lo que sientes". Hace cuatro años convirtió su sueño en realidad al crear su empresa. Y aunque SL, como lo llaman sus clientes, entra dentro de la categoría de los juegos online, su filosofía es bien diferente. En los llamados juegos online de rol masivos multijugador, como World of Warcraft, los usuarios se convierten en personajes del Señor de los anillos (orcos, elfos o trolls), y pelean en un universo inventado. El objetivo de Second Life no es crear otra vida, sino dar una segunda oportunidad para vivir la propia. No es un mundo diferente, es un mundo real que solo existe en Red.

Hace un año, Second Life tenía 17.000 habitantes, ahora supera los 289.000. La mayor parte de ellos (75%) son estadounidenses, hombre (57%), de 32 años, que pasa cuatro horas al día conectado a SL. Pero, ¿qué es exactamente Second Life? "SL es un país", explica Rosedale, "un lugar digital en el que quienes viven allí experimentan algo imposible en el mundo real, que están controlando su futuro", añade, es el primer mundo virtual que se ha convertido en fenómeno de masas.

El primer paso para vivir en SL es descargar el programa, dar los datos de una tarjeta de crédito (para impedir la entrada a menores e identificar a los usuarios en caso de delincuencia) y crear un avatar. Los residentes tardan de media cuatro horas en elegir el nombre y el aspecto físico de su nuevo álter ego. Les preocupa la primera impresión, nadie les conoce; no tienen trabajo, ni estudios, ni amigos, ni raíces familiares. Su única tarjeta de visita es su aspecto, y de él dependen las posibilidades de relacionarse.

En este mundo virtual, se puede encontrar cualquier cosa que uno pueda imaginar: casas, coches, playas, Nueva Orleans, conciertos, Amsterdam, atracciones, ciudades medievales, prostitución, sectas, matrimonios, museos, helados, embarazos, fiestas, el Partenón. Con conocimientos de diseño gráfico se puede construir de todo, y hasta vivir de ello. Es lo que ha hecho Juan Maestre, madrileño de 24 años, estudiante de Telecomunicaciones, a quien le encanta diseñar objetos en 3-D, así que su avatar, Sarg Bjornson, tiene una tienda donde vende atracciones para los jardines de los residentes: montañas rusas, coches de choque, … "He construido muchas cosas que sólo han visto familiares y amigos. Ahora, las ve un montón de gente", explica. Además, Sarg gana unos 200€ al mes vendiendo diversiones virtuales.

El mundo virtual está basado, como el real, en el dinero. O mejor, en la propiedad. Pasear es gratis, hablar también, pero si uno quiere hacer un negocio, necesita alquilar o comprar un terreno o una casa. La moneda del país es el dólar Linden, que equivale a unos 300 dólares del mundo real. Además de un hogar, los habitantes de SL compran todo tipo de productos con los que satisfacer a su otro yo: alimentos, bebidas, ropa, muebles joyas… Los residentes de SL se gastaron, sólo en enero, 5 millones de dólares en 42 millones de transacciones. Los objetos son virtuales, pero el dinero es muy real.

Ganar dinero es una de las motivaciones de los residentes, Anshe Chung fue portada de Business Week por amasar 250.000$ comprando y vendiendo tierra en SL. Es la especuladora virtual más famosa del mundo. Su historia ha atraído a muchos a SL. Juan Maestre, que forma parte del equipo de voluntarios que guía a los novatos, lo explica así: "La mayoría de la gente te pregunta dos cosas: cómo hacer dinero y dónde está el sexo". Porque también hay sexo en Second Life: pornografía, nudismo y prostitución. Mujeres avatares ofrecen relaciones sexuales virtuales de media hora de duración por unos dos euros. Y también hay quien busca relaciones serias, se casa dentro del juego, embaraza a su avatar y tiene hijos.

En realidad, los problemas crecen en SL. Al principio, los administradores se negaron a imponer reglas,

BY NC SA

pero, finalmente, instauraron lo que denominan las big six que, si se violan pueden terminar con la expulsión: intolerancia (declaraciones racistas o sexistas), acoso, asalto, desvelar información sobre la vida real de otro, indecencia (hay una gran zona gris) y perturbar la paz. Linden Lab reconoce que ya ha expulsado a algunos habitantes. Las conductas vandálicas incluyen quien transforma su casa en un horrible bodrio para luego poder comprar a buen precio las de sus vecinos.

SL no es más que una transmutación del mundo real poblada por personas reales. Y, por eso, es capaz de lo peor y de lo mejor. La mayor parte de sus habitantes serían top models en el mundo real. “Es un mundo de barbies y kens viviendo en casas de tres pisos”, opina Juan Maestre. “Tienes que trabajar mucho en tu avatar para que sea feo”, confirma Giulio Prisco. P. Rosedale explica que muchos pensaron que SL se parecería a Matrix. Los habitantes podrían convertir SL en cualquier mundo real, o imaginado. Y lo transformaron en Los Ángeles. “La casa de los sueños es siempre la misma. Estilo Frank Lloyd Wright sobre el mar. Los coches son Ferrari, la gente increíblemente bella y visten como supermodelos”.

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, en marzo, se enamoró. A principios de mes, le confesó a su buscador de Internet que quería comprar ropa bonita y, días después, le preguntó cuál era la mejor manera de perder su virginidad. Pasadas tres semanas, empezó a buscar frenéticamente datos sobre embarazos no deseados, y volvió a confiar en su buscador para saber si debía o no contarle sus sospechas a su madre y a sus amigas. A finales de abril, indagaba si podría estar embarazada a pesar de tener la regla. Y en mayo, su enamorado le rompió el corazón. "¿Por qué algunas personas hacen daño a otras?", preguntaba, desesperada, a su buscador. "¿Cómo se puede amar a alguien que te maltrata?".

La historia de la usuaria 11110859 de AOL es sólo una de las 650.000 que el portal estadounidense desveló públicamente el pasado agosto. La compañía colocó en una página *web* los datos de 23 millones de búsquedas realizadas durante tres meses, con la intención de que fueran utilizados por la comunidad investigadora. AOL pensó que sus usuarios no podrían ser identificados, ya que no desvelaba su identidad. Pero los resultados de sus búsquedas decían más de ellos, probablemente, que su dirección postal o número de la seguridad social. AOL dejó al descubierto, en definitiva, los miedos, deseos, inseguridades e intenciones más ocultas de sus clientes.

AOL se disculpó rápidamente, despidió a dos empleados 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. En España, el 78% de los *navegantes* utiliza el servicio de los buscadores, según datos de Red.es. 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. Tomada en su conjunto, esta información representa una base masiva de datos de deseos, necesidades y preferencias que se puede descubrir, citar, archivar, rastrear y explotar para todo tipo de fines".

BY NC SA

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.

Microsoft, cuyo buscador tiene en España 8,6 millones de usuarios, asegura que la información sobre los datos de las búsquedas la controla Estados Unidos, y que la forma en que se maneja es confidencial. El tercer buscador del país es Yahoo!, con 4,7 millones de visitas y un 40% de audiencia. La compañía se limita a explicar, por escrito: "Como la mayoría de empresas de Internet, mantenemos datos en la medida en que son de utilidad para ofrecer a nuestros usuarios la mejor experiencia en Internet".

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. Este negocio mueve unos 80 millones de euros en España, y creció más de un 300% en el segundo semestre 2005, según datos de IAB (Internet Advertising Bureau). Y las empresas quieren más. Amazon acaba de registrar una patente para *exprimir* sus bases de datos, que incluyen los datos de las búsquedas de sus 60 millones de clientes, y poder deducir de ellas su nivel de ingresos, orientación sexual, raza y religión.

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, tras USA.

BY NC SA

Los anuncios de siempre ya no cuelan

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.

BY NC SA

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 generas 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"

BY NC SA

Papá, cómpratelo

Los niños mandan. Deciden lo que se compra en casa. Las marcas lo saben y giran el foco hacia los pequeños

JOSEBA ELOLA – El País. Madrid - 21/01/2007

Sentimiento de culpa. Padres que no pasan suficiente tiempo con sus hijos y que luego les dan lo que pidan. Hijos que desde muy pronto descubren el poder que tienen entre sus manos, educados en un mundo de marcas. Y marcas conscientes de quién es el que manda en la casa. Tres actores y una tendencia imparable: si quieres que compren tu producto, véndeselo al niño.

Un estudio que la Universidad de Alicante está llevando a cabo desde 2005 atribuye a los niños el 50% del "pester power", que es como llaman en Estados Unidos a la capacidad de influir en las decisiones de compra de una familia. "Pero eso es positivo, la toma de decisiones se está democratizando: el niño debe participar y dar su opinión, sabe elegir", defiende Victoria Tur, investigadora del proyecto. "Si al niño le gusta el destino de vacaciones, dejará más tranquilo al adulto". Evitará el efecto "nag", palabro que define un estilo de demanda infantil: insistencia, que los padres hacen lo que sea con tal de que se calle el niño.

En Estados Unidos la tendencia está asentada. El Departamento de Turismo de las Islas Caimán lanza campañas en el canal para niños Nickelodeon, promocionando vacaciones para bolsillos desahogados, como publicaba recientemente The Economist. En España los guiños dirigidos al público infantil emergen en anuncios de coches familiares, como comprueban desde distintas organizaciones de consumidores. "Utilizar niños en publicidad podría ser considerado como subliminal", asegura Francisco Ferrer, abogado de la Asociación General de Consumidores (Asgeco). "Hay una publicidad indirecta que quiere ir calando en el crío. Puede atentar incluso contra los derechos de la infancia por utilizar al niño".

Las marcas de coches coinciden en señalar que su intención nunca es dirigirse al niño. Fernando Carranza, director de marketing de Chrysler lanzó una campaña asociada al icono del ratoncito Pérez. "No buscamos utilizar al niño, no hay nada peor en publicidad que la manipulación: nosotros planteamos un mensaje para todos los miembros de la unidad familiar, en el que todos se sientan reflejados". En referencia a un anuncio del Altea XL, la responsable de publicidad de Seat, se pronuncia. "Es un coche familiar. Utilizamos música que engancha a cualquiera que la oye, no sólo a los niños; el uso de juguetes es claro, pero nuestro objetivo no son los niños, hay una regulación muy estricta al respecto".

El nuevo defensor del menor de la Comunidad de Madrid, Arturo Canalda, no comparte este criterio. Así como las publicidades de juguetes están sometidas a códigos de autocontrol, dice, existe un vacío legal en las que van destinadas a adultos y, subliminalmente, también a niños. "Son anuncios hasta simpáticos y divertidos, para captar la atención: quiero el del coche del elefante, quiero ir a la ciudad de vacaciones, quiero la cámara de vídeo... Los niños son compulsivos y es una perversión utilizarlos".

Florencia, que tiene nueve años, sabe perfectamente a qué hora sale el anuncio de su coche favorito, "el de los dos hermanitos y el monstruo". Sabe después de qué programa lo emiten cada día. Y recuerda perfectamente la marca del coche. Alejandra, su madre, lo explica: "Padres y madres trabajan y la publicidad se dirige al que está en casa, que es el niño. Hemos transformado a los niños en tiranos".

Paulino Castells, psiquiatra infantil, dice que los padres de hoy han olvidado decir 'no' y hacen cualquier cosa para no contrariar al crío. Lo cual conducirá a una sociedad de ciudadanos que no valoran las cosas y piensan que se puede tener todo. Sostiene que, para las marcas, "el niño es objetivo y diana porque es un cliente sin criterio discernidor; y que se está convirtiendo en acumulador compulsivo".

Óscar Moliner, director de Marketing kids, habla del niño-llave, que "entra, sale, ve la tele y decide el 60% del consumo de la familia". Moliner, cuya empresa lleva seis años creando campañas dirigidas a los niños, lo tiene clarísimo: "Utilizamos a los niños para llegar a los padres, pero actuamos conforme a la ley, que es muy ambigua. Es importante actuar con ética en la comunicación infantil, y tenemos un código deontológico, pero debería haber más leyes y normativas al respecto. A mí no me viene mal que haya restricciones".

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 abría cuatro tiendas, Félix Tena (49 años) 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 próxima salida de Imaginarium a Bolsa, su fundador trata de dar un nuevo empujón a su estrategia de expansión. Ésta pasa por el incremento de su red de puntos de venta, la migración de parte de las mismas desde el actual formato de 80 metros a otro más ambicioso (tiendas de 200 metros) y la adquisición de empresas. "Las tiendas de 80 metros", comenta el presidente, "se han quedado pequeñas para la diversidad de surtido que tenemos actualmente. En las de 200 podremos hacer más cosas y los clientes se sentirán más a gusto".

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 de Imaginarium. Tena, que tiene el 58% (el resto es de CAI y de los empleados), reducirá su paquete al 51%. Imaginarium, que cotizará en el MAB (Mercado Alternativo Bursátil), tuvo desde el inicio una acogida entusiasta. Recuerdan el torrente de público que afluyó a 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 empresa no ha facilitado cifras sobre la rentabilidad de las tiendas que posee 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. En términos globales, su buena salud está fuera de duda. Pese a la crisis, Imaginarium prevé elevar sus ventas en 2009 hasta 119,2 millones, un 5,7% más que en 2008 y su Ebitda en un 5,4%.

Todo ello porque 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 que en su mayoría han hecho cursos en educación o infancia.

Vender juguetes está bien. Pero no basta para Tena (que comenzó su aventura con un juego educativo que llamó Zaragoceando, 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, una para adultos y otra pequeña para los niños) y la ubicación de

las tiendas, y han explotado todas las posibilidades del CRM y del marketing relacional. Su club cuenta "cuenta hoy", según Tena, "con más de un millón de familias". Además, ha explotado todo tipo de canales, incluido Internet, las farmacias, los aeropuertos o los “corners” en grandes almacenes, que en conjunto alcanzan más de 1.500 puntos, además de las tiendas. También ha promovido programas como el Exclusive Wide Delivery, que permite que una compra, en cualquier canal, sea entregada en cualquier punto del mundo.

Visto lo visto, parece innegable que Imaginarium reúne todas las condiciones para convertirse en una especie de Zara de los juguetes. La duda es si dispondrá de los medios para poder explotar todas sus potencialidades. Según el Plan 2010-2012, Imaginarium abrirá 148 tiendas, lo que elevará la red después de reubicaciones y cierres a 472, un 35% más. El 85% de los nuevos puntos de venta estarán fuera de España. Sólo en Italia, Portugal, Alemania y México se abrirán 66. "En una segunda fase", explica el presidente, "entraremos en cuatro países nuevos, incluida la República Checa, y empezaremos a estudiar oportunidades de adquisición". De resultas de esta expansión, la empresa prevé que las ventas totales crezcan hasta 2012 en un 68,5% (200,9 millones). Todo un reto.

A partir del conocimiento de las necesidades de los niños y sus familiar el mundo de Imaginarium, se ha diversificado mucho: ofrece una línea de joyas y relojes para niños y bebés, productos de cosmética para el cuidado de la piel infantil, ropa de bebé y cama, espectáculos, libros que se venderán a editoriales de otros países, teléfonos, e incluso una nueva gama de zapatos fabricados en España. En viajes, ofrece una decena de destinos temáticos para familias con niños y con animación relacionada con el destino (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). También se hacen ya espectáculos para el público familiar, como una gira por Madrid, Barcelona, Zaragoza y San Sebastián, de los Niños Cantores de Viena, además de estar en preparación otros como exhibición de películas con espectáculo propio, circo y otras. Imaginarium cuenta con un departamento de animación propia y en ocasiones especiales contrata a personal externo

Una de las formas de operar de Imaginarium es la “multicanalidad” para exhibir los productos propios, gracias a sus acuerdos comerciales, está presente en muchas grandes superficies, centros comerciales (VIPs y El Corte Inglés), aeropuertos y con más de 1000 farmacias españolas, para vender su línea cosmética y otros productos como sonajeros y artículos para los bebés.

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 los trabajadores. 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 los trabajadores, 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

CC BY NC SA

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 los trabajadores actúan 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 de los trabajadores en distintas actividades empresariales permite que se mejore su actitud, se involucren y por lo tanto mejore su motivación.

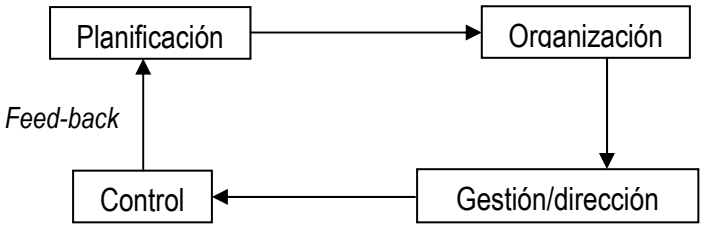
La división técnica del trabajo, sustituyó al trabajo artesano, donde cada trabajador realizaba todas las tareas del proceso. Hoy se prima la coordinación de un conjunto de personas que realizan tareas únicas, logrando la especialización en ellas y el tiempo para realizarlas, reduciendo así el coste 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 trabajador, 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 trabajador 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.



BY NC SA

9.3. PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

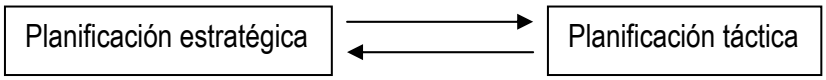
La función de **planificación** de una empresa consiste en determinar los objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo. Fijados estos objetivos se deciden las estrategias a seguir y se planifican las acciones a realizar con mayor nivel de detalle.

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 los trabajadores se sientan motivados pero no pueden requerir un esfuerzo tal que sea imposible de realizar porque conlleva el efecto contrario sobre los trabajadores. 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 directivos de "Alta Dirección", pero existen también los llamados directivos de "nivel medio" (Jefe de Ventas, Jefe 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 los jefes o directivos de tercer nivel o "dirección operativa". Éstos son los que están en contacto directo con los trabajadores, asignándoles tareas concretas y llevando a la práctica los planes de los anteriores. Ejemplos de estos últimos podrían ser un jefe 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.

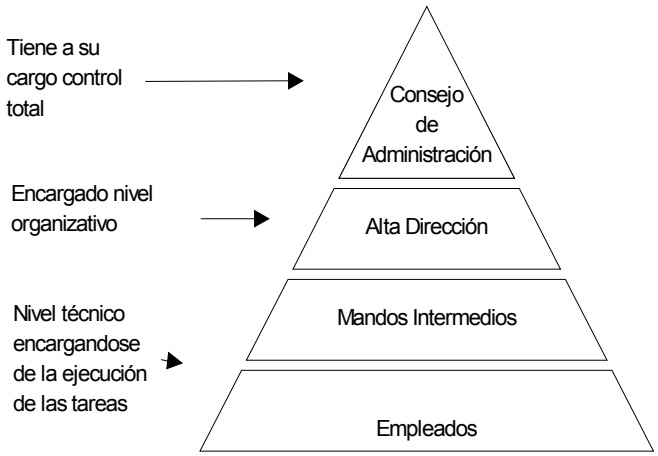
BY NC SA

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 que es lo que se llama estructura.

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 jefe. Si ésta es pequeña y tiene pocos empleados podrán ser dirigidos por un solo jefe. Si la empresa va creciendo y contando con más trabajadores se necesitan mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados.

Estructura organizativa piramidal.



La base de la pirámide representa trabajos con tareas totalmente ejecutivas. Según se suben escalones las tareas ejecutivas se reducen y se amplían las tareas directivas. Las personas comprendidas en este triángulo pueden establecer entre sí 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 de 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 de los trabajadores en las decisiones de la empresa mejoran su motivación.

En toda empresa debemos tener presente que vamos a encontrar dos tipos de organización. Una **organización formal** y otra **informal**.

BY NC SA

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 (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 que es 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 los jefes formales sean también líderes informales.

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, informática, nóminas y 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 (producto, precio, distribución y comunicación) 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.

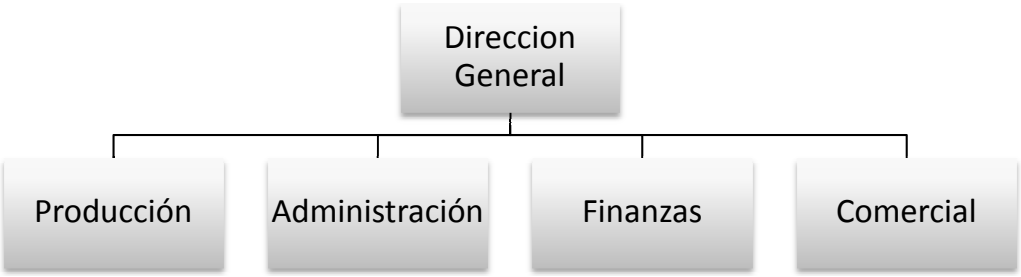
Una o más áreas o funciones pueden formar un departamento, por ejemplo las funciones de administración y financiera se suelen agrupar en el departamento ECONÓMICO-FINANCIERO, al igual que las funciones comercial y marketing que suelen agruparse en un departamento.

Para representar las distintas formas de departamentación se utiliza el **Organigrama**. El **ORGANIGRAMA EMPRESARIAL** es la representación gráfica de la estructura organizativa de la eª, 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:

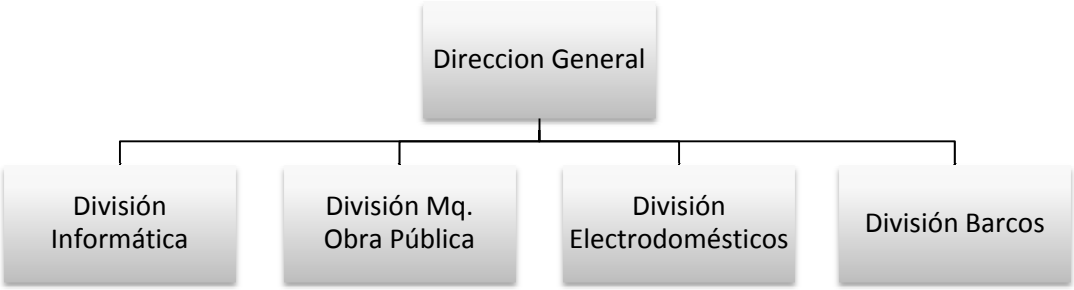
1. Funcional: La organización de los puestos se hace agrupándolos según las funciones básicas ya vistas: departamento comercial, departamento administrativo, departamento financiero. Esta disposición es la más frecuente y usada sobre todo en niveles de alta dirección.

CC BY NC SA



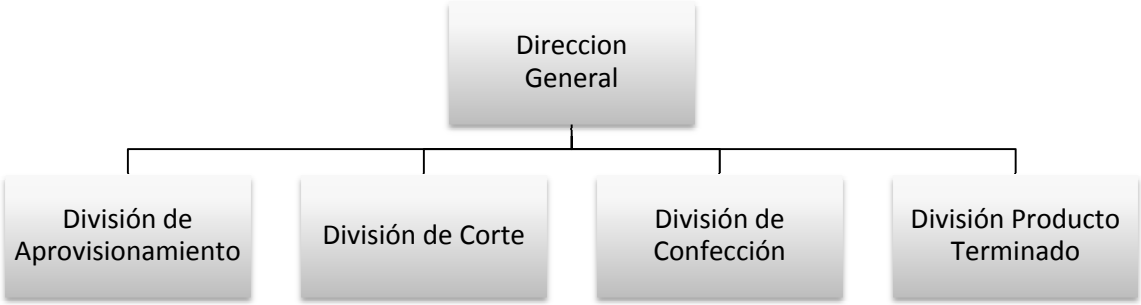
2. Divisional: Nos permite organizar las áreas de la empresa por:

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: Las actividades y funciones se agrupan en torno a zonas geográficas. Muy empleado en empresas implantadas en grandes áreas y sobre todo en arreas 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.



BY NC SA

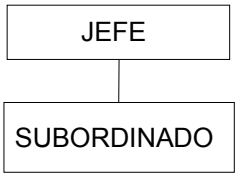
Para que el organigrama sea útil debe ser:

- 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 discurrir en dos sentidos:

1) Horizontal, entre posiciones o puntos del mismo nivel de la estructura jerárquica.
2) Vertical, entre rangos diferentes. La información puede se transmite 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.



↓	Comunicación de mando	Comunicación de información ↑
	Descendente	Ascendente

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 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 eª.

Lograr que los trabajadores actúen como la eª quiere y hagan su trabajo bien no es tarea fácil. Es necesario establecer un sistema de recompensa del trabajo bien hecho, es decir, hay que motivar a los trabajadores. Un factor relevante en la motivación de los trabajadores, cada vez más objeto de estudio, es el liderazgo, la capacidad de determinadas personas de influir en el comportamiento de los demás.

elroto@inicia.es

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 a los trabajadores 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 lograr promocionar a los trabajadores, no solo empleando el "ascenso"

BY NC SA

como única vía de promoción, también dándoles más responsabilidades, retribución ligada a objetivos… Es básica la formación de los trabajadores 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 en su puesto de trabajo y al trabajo en si 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 interese del grupo y facilitar la comunicación y la motivación entre sus miembros. En la realidad, es difícil que la misma persona sea jefe 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 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 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 un trabajador y un empresario. Su solución afecta de forma exclusiva a las dos partes involucradas. Ej.: No conceder las vacaciones solicitadas a un trabajador, realizar funciones no pactadas, cambio de horario de trabajo sin consultar, …
- **Conflicto colectivo de trabajo**: se produce entre un colectivo de trabajadores y la empresa. Las

CC BY NC SA

partes involucradas en este conflicto son la organización sindical de trabajadores y el empresario. 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 salariares, 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 de trabajadores y empresarios para conseguir acuerdos en relación a determinadas materias laborales. Este derecho de los trabajadores, actualmente, está reconocido en la Constitución Española de 1978, pero los derechos de los trabajadores no fueron reconocidos hasta finales del s. XIX y principios del XX. 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 eas 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

BY NC SA

"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 para la gestión de la calidad que tienen una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. Tuvieron su inicio en el sector de automoción y se han extendido ya a cualquier proceso de fabricación, incluso a empresas de servicios. En la actualidad son más de un millón las empresas e instituciones en todo el mundo cuyo sistema de calidad está certificado con todas o alguna(s) de las normas ISO 9000 (70.000 en España). Estas normas son revisadas al menos cada cinco años por un comité técnico de ISO. Cuando una eª 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: al implantar el sistema ISO 9000 en GM, no es posible que un coche asegure la calidad que garantiza el proceso si toda la fabrica lo está pero no un componente que suministra un proveedor y que se integra en el coche y puede hacerle fallar, así que Opel elegirá un proveedor que cumpla también con la ISO 9000.

La calidad es un elemento de diferenciación frente a productos de la competencia ya que 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 eª, obtención de "certificados de calidad", creación de Consejos de Denominación de Origen (D.O.) en productos alimenticios (Vinos, Jamón de Teruel, Ternasco de Aragón…), …

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 cómo 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 eª 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 los trabajadores por la calidad facilitará la creación de

BY NC SA

"Círculos de Calidad" y "Grupos de Resolución de Problemas", en los que los trabajadores 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 los trabajadores, 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 eª, 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 eª 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 Deming (http://www.miep.org/tutor/deming.html) y el Malcolm Baldrige (http://www.baldrige.com) en Estados Unidos, o 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 que se sigue para su concesión es similar al de otros premios: un grupo de evaluadores del premio estudia y evalúa 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), 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.

CALIDAD TOTAL: Transformaciones del Cinca S.A. —cables eléctricos para electrodomésticos—.

Heraldo de Aragón

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 eª 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.

BY NC SA

ACTIVIDADES

1.- Lee el texto siguiente y calcula cuál es la productividad por trabajador 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 trabajadores de una compañía española, y otro por sus colegas de otra empresa japonesa similar. Se dio la salida y los remeros japoneses se empezaron a destacar desde el primer momento. Llegaron a la meta y el equipo español lo hizo 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 la 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.- Observa el Instituto y analiza los mecanismos que rigen las organizaciones, así como su estructura, 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.- Describe la relación existente y las diferencias entre la organización formal e informal de la empresa.

BY NC SA

¿Surge esta última de una forma premeditada? Razona la respuesta.

6.- La empresa "Alborada, SAL"., radicada en Teruel, se dedica a la producción y distribución editorial. Está especializada en libros infantiles y juveniles, pero también edita una revista sobre medio ambiente. Dispone de divisiones para distribución en Sevilla, Madrid, Barcelona y Santiago de Compostela.

- Confeccionar el organigrama que consideréis más idóneo de acuerdo con la información facilitada.
- Explicar razonadamente los motivos de elección del mismo.

7.- ¿Crees que es conveniente la delegación y establecimiento de responsabilidades en una empresa? Razona la respuesta.

8.- ¿Qué factores crees que influyen en la aparición de grupos informales en el seno de una empresa?

9.- Clasifica las formas de departamentación de la empresa más usuales.

10.- Confecciona el organigrama de Cafés Orús a partir de la entrevista que se transcribe a continuación con el director gerente.

> "Cafés Orús tiene sus instalaciones principales en Zaragoza. ¿Qué procesos se realizan desde esta ciudad?
> - 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?
> - Nuestras oficinas de compra de café crudo, conectadas permanentemente a las terminales de bolsa de Londres y Nueva York se hallan situadas en Madrid. En Logroño están ubicadas nuestra instalaciones de café molido y en Palencia radican nuestras instalaciones de café soluble."

11.- 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.

12.- 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 esta realizando 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, que ha incluido conocer hasta 10 tomos de especificaciones técnicas y un examen oficial del gobierno japonés, "que fue el más duro de aprobar", según reconoce.

BY NC SA

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 vino a sustituir a las cadenas de producción por la producción por "unidades", siguiendo la estala de otras compañías como Sony, que demostraron que hacer a cada trabajador responsable del producto es más eficiente que convertirles 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 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 parece 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 acaba de anunciar 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 Estados Unidos.

"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 Uchita quien no cree que se vean obligados a cerrar y que se muestra dispuesto a cumplir con sus previsiones de abrir dos nuevas fabricas el próximo año: una en Virginia (EE UU) para la producción de toner, donde ya están instalados, y otra en Europa, aún por determinar en exactamente donde.

Uchita no descarta que si la situación económica empeore, Canon tenga que dar marcha atrás o atrasar algunos de sus planes. "Queremos producir cerca del consumidor, siempre y cuando sea la manera óptima", explica Uchita, 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 que 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 seguros 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 milímetros capaz de competir con las alemanas, y todas las tecnologías que usan son totalmente propias.

Una estrategia valiente pero difícil de cumplir en estos tiempos de terremotos financieros.

BY NC SA