

Tema-6-7-8-9-10.pdf



juanmanuel_ug



Ingeniería, Empresa y Sociedad



1º Grado en Ingeniería Informática



Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de
Telecomunicación
Universidad de Granada

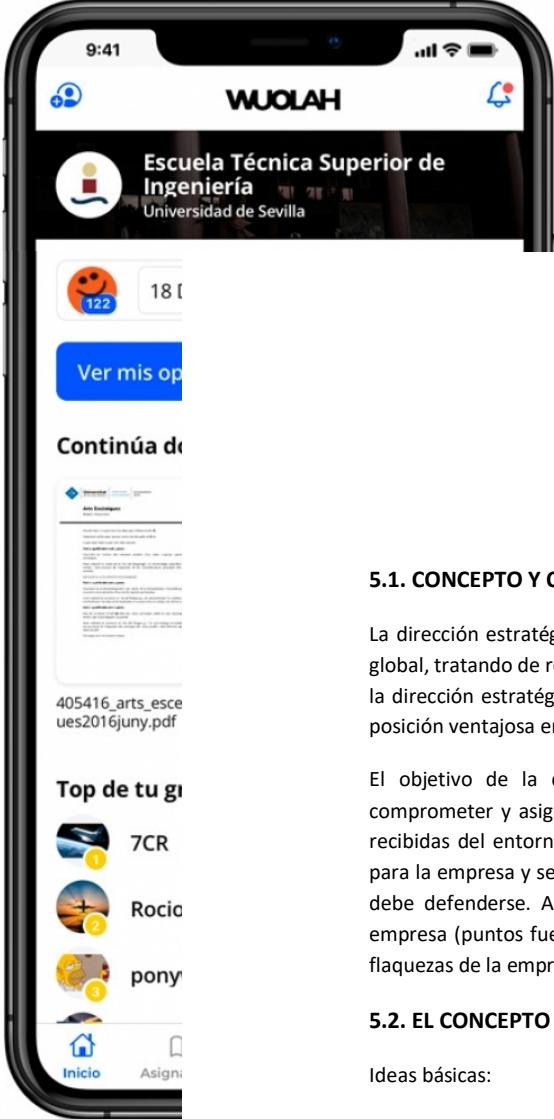


Descarga la APP de Wuolah.
Ya disponible para el móvil y la tablet.





**KEEP
CALM
AND
ESTUDIA
UN POQUITO**



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

Tema 6. La dirección estratégica

5.1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La dirección estratégica se encarga de analizar el contexto interno y externo desde un punto de vista global, tratando de responder o anticiparse a los cambios que se producen en el entorno. De esta forma, la dirección estratégica se basa en decisiones a largo plazo que pretenden situar a la empresa en una posición ventajosa en el sector donde compite.

El objetivo de la dirección estratégica es diseñar e implantar una estrategia, lo que conlleva comprometer y asignar un conjunto de recursos a largo plazo. Esta estrategia responde a las señales recibidas del entorno, y que se pueden clasificar en oportunidades, si son potencialmente favorables para la empresa y se deben aprovechar, o amenazas, si son potencialmente desfavorables y la empresa debe defenderse. Asimismo, al diseñar la estrategia se deben tener en cuenta las fortalezas de la empresa (puntos fuertes con los que la empresa destaca sobre sus competidores) y las debilidades (o flaquesas de la empresa, respecto de sus competidores).

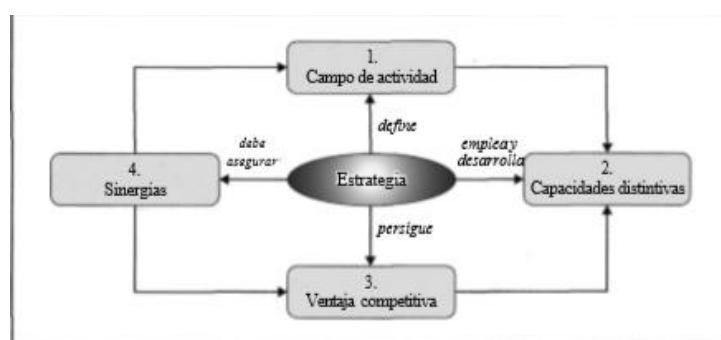
5.2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Ideas básicas:

1. La estrategia es la respuesta que adopta la empresa ante las señales que se reciben del entorno. Con la estrategia, la empresa pretende defenderse o aprovechar una situación determinada que se presenta en el entorno competitivo.
2. El proceso de dirección estratégica se ve influido por los objetivos, por la misión y por los valores de la empresa, del empresario y de los stakeholders. Por tanto, la estrategia refleja dónde quiere llegar la empresa en un horizonte temporal a largo plazo.
3. La estrategia es el resultado de haber propuesto diferentes opciones estratégicas y después evaluar cuál de ellas se ajusta mejor a la empresa y a las circunstancias del entorno. El proceso de dirección estratégica puede considerarse un proceso de toma de decisiones, donde la alternativa seleccionada es la estrategia a implantar.
4. La estrategia condicionará el comportamiento de la organización en todos los niveles, estableciendo cómo se usarán los recursos y qué decisiones tomarán los distintos directivos. Se convertirá en el patrón a seguir para conseguir los objetivos de la organización.

5.2.1. Componentes de la estrategia

Los componentes que definen la estrategia, definiendo cuatro elementos, que son: el campo de actividad, las capacidades distintivas, la ventaja competitiva y la sinergia.



1. **Campo de actividad:** Ansoff (1976) lo define como el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. El campo de actividad de la empresa suele estar formado por varias unidades estratégicas de negocio. Por tanto, con objeto de entender mejor cada negocio y orientarlo estratégicamente de la forma adecuada, es importante subdividir el campo de actividad en aquellos negocios que tienen características o particularidades similares. Siguiendo a Menguzzato y Renau (1991, p. 90), una unidad estratégica de negocio (UEN) es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde un punto de vista estratégico..., para el cual es posible formular una estrategia común, y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.
2. **Capacidades distintivas:** según Menguzzato y Renau (1991), son el conjunto de recursos y capacidades que permiten a la empresa realizar determinados procesos o tareas mejor que sus competidores. Una estrategia bien formulada debe explotar las capacidades distintivas de la empresa. Así, podrá desarrollar productos y servicios que se diferencien de los de sus competidores.
3. **Ventaja competitiva:** es una característica o conjunto de características de la empresa, que la sitúan en una mejor posición competitiva con respecto a sus competidores. La ventaja competitiva debe ser el resultado final que se persigue con la formulación y la implantación de una estrategia en la empresa. Cuando una estrategia está bien formulada e implantada, debe asegurar a la empresa algún tipo de ventaja competitiva.
4. **Sinergia:** los distintos recursos y capacidades de la empresa deben integrarse, para que el efecto de su funcionamiento conjunto sea superior al que cada elemento obtendría de forma aislada.

5.2.2. Niveles de la estrategia

Podemos considerar que existen distintos niveles de definición de esa estrategia. En cada nivel jerárquico se formulan e implantan estrategias derivadas de la estrategia global, que especifican los cursos de acción para aspectos diferentes de la empresa, ya sea para cada Unidad Estratégica de Negocio o para cada área funcional del organigrama.

1. **Estrategia corporativa o de la empresa.** Se corresponde con la estrategia global de la empresa y, por ello, para formularla es necesario tener un punto de vista que abarque a todos los negocios de la empresa. Se encuentra en el nivel más elevado, porque afectará y condicionará las estrategias de los niveles inferiores. Con esta estrategia se define el campo de actividad de la empresa, estableciendo, entre otras cuestiones, en qué negocios e industrias va a competir o qué negocios se van a potenciar en mayor medida. Asimismo, en este nivel, la estrategia se formulará para explotar los posibles efectos sinérgicos entre los distintos negocios.
2. **Estrategias de negocio o competitivas.** Es la estrategia que se lleva a cabo para cada unidad estratégica de negocio, y cobra mayor importancia cuando se refiere a empresas muy diversificadas. En este nivel se tratan de detectar las oportunidades y amenazas para cada producto y/o mercado, intentando conseguir una posición competitiva superior que los competidores. Por ello, con la estrategia de negocio se persigue alcanzar una ventaja competitiva en dicho negocio, explotando las capacidades distintivas de la empresa.

3. **Estrategias funcionales u operativas.** En este nivel la estrategia fijará las directrices a seguir en cada área funcional, siendo coherente con la estrategia corporativa y con las estrategias competitivas. La cuestión clave es determinar cómo se van a utilizar y aplicar los recursos y las habilidades en cada unidad funcional, con el objetivo de maximizar su productividad. En este caso también se deberán tener en cuenta cuáles son las capacidades distintivas de la empresa y qué sinergias pueden encontrarse en la combinación de un conjunto de recursos y habilidades. Destacando las siguientes gestiones funcionales:
- Dirección comercial o de marketing.
 - Dirección de la producción.
 - Dirección financiera.
 - Dirección de recursos humanos.

Así como cada nivel de la estrategia se corresponde con un grado distinto de definición de la misma, también podemos considerar que la responsabilidad de definir e implantar cada nivel de estrategia se corresponde con directivos en niveles jerárquicos distintos. En cualquier nivel jerárquico, los directivos han de caracterizarse, en cierto modo, por el pensamiento o la actitud estratégica.

Finalmente, aunque la coherencia y la integración necesaria entre los distintos niveles estratégicos ya han sido comentadas anteriormente, conviene resaltar tres ideas complementarias: 1) la estrategia corporativa debe buscar el logro de la misión de la empresa y los objetivos de propietarios y stakeholders; 2) las distintas estrategias competitivas tendrán como objetivo lograr la estrategia corporativa, y 3) el conjunto de estrategias funcionales deberán contribuir tanto al logro de las estrategias competitivas como a la estrategia corporativa.

5.3. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica debe verse como un proceso dinámico compuesto por varias etapas secuenciales que persiguen la consecución de unos objetivos empresariales. Existen tres grandes etapas en este proceso análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia.

1. **Análisis estratégico.** Es una fase de diagnóstico, donde la empresa debe analizar la situación externa e interna de la empresa, así como los objetivos de los propietarios y stakeholders. El resultado de esta fase determinará las oportunidades y amenazas de la empresa (análisis externo) y las fortalezas y debilidades (análisis interno).
2. **Formulación estratégica.** En esta etapa la empresa propone las distintas alternativas u opciones estratégicas que deben ser consideradas, tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio y funcional.
3. **Implantación de la estrategia.** Es la última fase del proceso de dirección estratégica, y consiste en la puesta en práctica la estrategia seleccionada, para después evaluar si se han conseguido los objetivos estudiados en el análisis estratégico.

5.4. OPCIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS

5.4.1. Opciones estratégicas en el nivel de la estrategia corporativa

Por tanto, la estrategia corporativa determinará qué actividades/productos/servicios se realizarán, en cuáles de ellos se destinarán recursos para crecer o cuáles se reestructurarán, incluso abandonando la explotación de los mismos. Por tanto, las principales opciones estratégicas se pueden agrupar en dos: estrategia de crecimiento y estrategia de reestructuración.

Estrategia de crecimiento

Siguiendo a Navas y Guerras (2009), cuando la empresa se plantea esta opción estratégica, debe responder a dos preguntas: primero, ¿hacia dónde crecer?, y segundo, ¿cómo crecer?

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Las opciones estratégicas que implican crecer sin variar considerablemente el campo de actividad de la empresa son comúnmente denominadas como estrategias de expansión.

- Una estrategia de penetración en el mercado implica no cambiar el campo de actividad actual ni los mercados atendidos. Perseguirá incrementar la cuota de mercado que consigue en cada una de ellas.
- Una estrategia de desarrollo de productos implica desarrollar nuevas variedades de productos que se comercializarán en los mismos mercados donde se actúa habitualmente.
- Una estrategia de desarrollo de mercados supone introducirse en nuevos mercados, sin cambiar la cartera actual de productos/servicios.

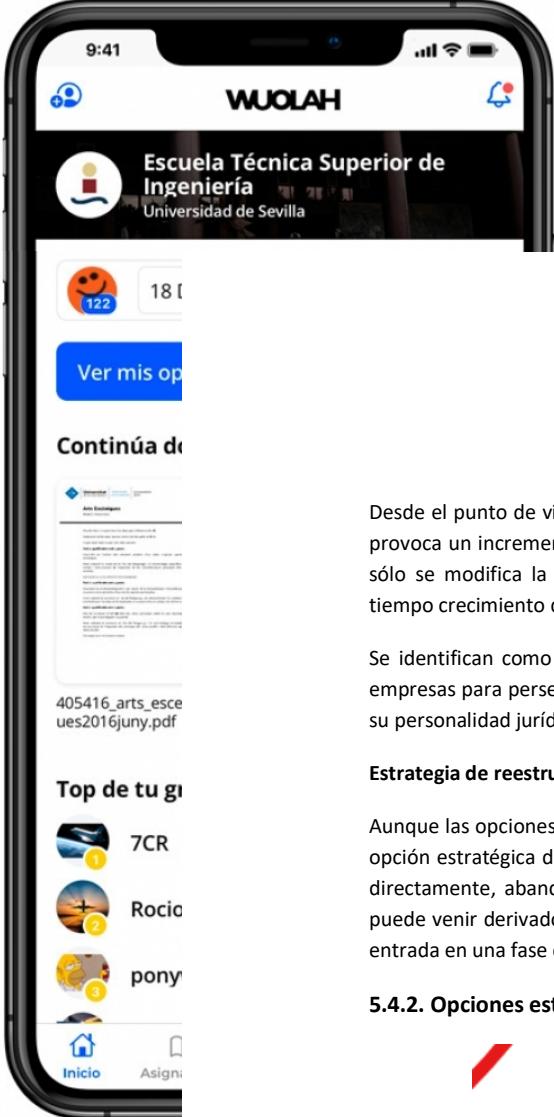
La estrategia de diversificación conlleva un cambio sustancial del campo de actividad, porque la empresa comienza a explotar productos/servicios nuevos en mercados hasta ahora desconocidos. El principal objetivo que se persigue al considerar esta opción es disminuir el riesgo que soporta la empresa al explotar negocios muy relacionados. Una opción estratégica específica dentro de la estrategia de diversificación es la integración vertical, por la que la empresa comienza a realizar las funciones de sus proveedores o clientes.

Para responder a la segunda pregunta, ¿cómo crecer?

Existen dos formas básicas (crecimiento interno y externo) y un conjunto de formas híbridas o intermedias.

El crecimiento interno es la forma tradicional de crecimiento. La empresa invierte los recursos que genera en incrementar sus magnitudes económicas, aumentando, en definitiva, su capacidad productiva y comercial.

El crecimiento externo implica llevar a cabo adquisiciones o fusiones con otras empresas, así como cualquier forma de participación y control sobre las decisiones de otra empresa.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

Continúa d...



405416_arts_esce
ues2016juniy.pdf

Desde el punto de vista macroeconómico, el crecimiento externo no es un crecimiento real, porque no provoca un incremento de la inversión del país. Las magnitudes económicas del país no varían, ya que sólo se modifica la titularidad de la inversión. Únicamente el crecimiento interno implica al mismo tiempo crecimiento de la empresa y crecimiento real de la economía.

Se identifican como formas de crecimiento híbrido aquellas que implican acuerdos temporales entre empresas para perseguir un objetivo común, sin que las empresas que participan en el acuerdo pierdan su personalidad jurídica

Estrategia de reestructuración

Aunque las opciones de crecimiento son las más estudiadas, una empresa también puede considerar la opción estratégica de cambiar el campo de actividad, reduciendo la importancia de ciertos negocios o, directamente, abandonando la explotación de algunas unidades estratégicas de negocio. Este hecho puede venir derivado, entre otras razones, de la escasa rentabilidad de ese negocio en cuestión o de la entrada en una fase de declive en el ciclo de vida del producto o sector.

5.4.2. Opciones estratégicas en el nivel de la estrategia competitiva o de negocio

		Ventaja competitiva	
		Costes	Diferenciación
Ámbito competitivo	Industria	Liderazgo en costes	Diferenciación del producto
	Segmento	Segmentación del mercado	

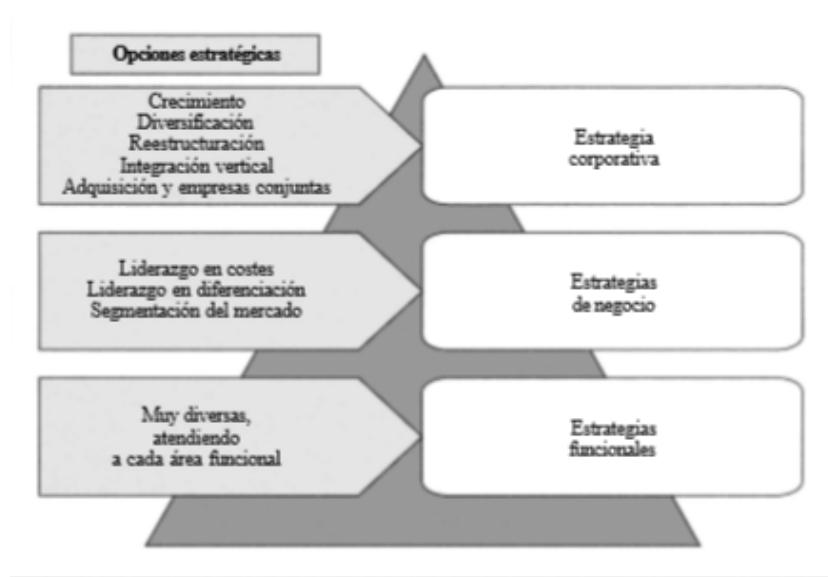
Una estrategia de liderazgo en costes consiste en producir con unos costes inferiores a los de los competidores que fabrican un producto o servicio similar en calidad. Los factores que subyacen a esta estrategia competitiva pueden ser las economías de escala, el efecto experiencia o el acceso a materias primas más baratas, entre otros. Cuando la empresa consigue una ventaja competitiva en costes, puede explotar dicha ventaja de dos formas alternativas. Por una parte, puede ofrecer su producto con un precio similar al de los competidores, lo que conllevará obtener un margen superior, incrementando así su rentabilidad. Y por otro lado, también puede ofrecer el producto a precios inferiores a los del resto de la competencia, lo que permitirá incrementar el volumen físico de ventas.

Una empresa también puede formular e implantar una estrategia de diferenciación. Esto sucede cuando busca que su oferta de productos/servicios sea percibida como única y de un valor superior por el cliente, debido a su calidad, atención al cliente, etc.

Primero, cuando la estrategia de diferenciación se practica de manera adecuada, pues no sólo basta con que la oferta tenga un valor superior y distintivo respecto al resto, sino que además debe ser percibido por el cliente y estar dispuesto a pagar un sobreprecio, entonces la empresa puede conseguir una ventaja competitiva (basada en el valor). Segundo, la estrategia de diferenciación puede practicarse para todo el mercado en su conjunto o para una parte concreta del mismo (esto es, estrategia de enfoque en uno o varios segmentos, basada en diferenciación). Por último, cuando una empresa consigue una ventaja competitiva en diferenciación, puede explotar dicha ventaja fijando un precio superior al de sus competidores. El cliente que percibe y aprecia tal diferenciación estará dispuesto a pagar más por ese producto.

5.4.3. Opciones estratégicas en el nivel de la estrategia funcional

Las opciones estratégicas en este nivel son muy variadas y específicas para cada área funcional. No obstante, a pesar de esta diversidad debe seguir existiendo coherencia e integración entre las opciones estratégicas de cada área funcional con la estrategia corporativa y con las estrategias competitivas o de negocio.



Tema 7. La dirección de la producción.

8.1. CONCEPTO DE PRODUCCIÓN Y DE OPERACIONES: OBJETIVOS Y ESTRATEGIA.

8.1.1. Concepto de producción y de operaciones.

La finalidad de la función de producción es crear bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cualquier actividad que añada valor, que sea capaz de cubrir exigencias de posibles usuarios o consumidores, se considera actividad productiva. Para cumplir con su finalidad, en el subsistema de producción se toman una serie de decisiones, las cuales se enmarcan en lo que se conoce como dirección de operaciones, la cual se ocupa de gestionar y dirigir el subsistema de producción.

El subsistema de producción integra una serie de elementos, que son:

- Un conjunto de factores productivos o inputs que son las entradas del proceso y que constituyen todos los factores necesarios para fabricar el producto, desde la materia prima, maquinaria, energía, mano de obra, información, recursos financieros, etc.
- Todos estos factores o inputs son transformados mediante una tecnología concreta, que constituye el proceso de producción, integrado por una serie de actividades u operaciones.
- Las salidas del proceso son los bienes y servicios principales de la empresa u outputs.

8.1.2. Objetivos

Tradicionalmente se ha aceptado que el principal objetivo de la dirección de operaciones era lograr la eficiencia, medida por la productividad. Hemos visto que para producir bienes y servicios debemos transformar unos recursos en dichos bienes y servicios, de forma que cuanto más eficiente hagamos dicha transformación, más productivos seremos y mayor será el valor agregado a los bienes y servicios que proporcionemos. Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia, y ésta significa realizar bien el trabajo con un mínimo de recursos. Un aumento en la productividad se puede conseguir de dos formas: reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, o aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, ya sea obteniendo más unidades de productos o bien aumentando la calidad de dicha producción. La medición de la productividad resulta fundamental para conocer el desempeño de las operaciones. En este sentido, ayuda a los directivos a determinar si lo están haciendo bien o no.

Coste

El coste ha sido el objetivo fundamental en el que las empresas han basado sus estrategias competitivas, debido a que unos menores costes de producción permiten fijar precios de venta más bajos; por tanto, pueden incrementar las ventas, si la demanda es lo suficientemente sensible, o bien fijar precios similares a los competidores para obtener un margen de beneficios mayor.

Las empresas pueden encontrar dos vías para reducir sus costes sin incurrir en un deterioro de la calidad de los productos o servicios ofrecidos (Domínguez et al., 2003):

- Con una mejora del aprovechamiento de los recursos existentes.
- Realización de inversiones que mejoren la tecnología empleada.

Calidad

La calidad de un producto o servicio puede definirse a través de dos características: en el diseño y en el proceso. La calidad en el diseño se entiende como el conjunto de características superiores que presenta dicho producto o servicio, mientras que la calidad en el proceso está relacionada con la conformidad del producto o servicio, es decir, que tenga una calidad consistente de acuerdo con las especificaciones de diseño o que no se obtengan productos defectuosos.

Tiempo y entregas

El tiempo, entendido como la capacidad de la empresa para satisfacer con rapidez la demanda de los clientes, es actualmente una fuente de ventaja competitiva. Esta dimensión está basada en un recurso intangible como es la habilidad que tenga la organización para desarrollar los procedimientos que le permitan proporcionar el producto de una forma más rápida que la competencia.

Este objetivo comprende básicamente dos aspectos:

- Entregas Rápidas.
- Entregas en fechas.

Flexibilidad

La flexibilidad se refiere a la capacidad de la empresa para responder con rapidez, e incluso anticiparse, a los cambios del entorno. Por tanto, tener flexibilidad supone tener la habilidad para desplegar y replegar los recursos de una forma eficaz y eficiente, en respuesta a las condiciones cambiantes.

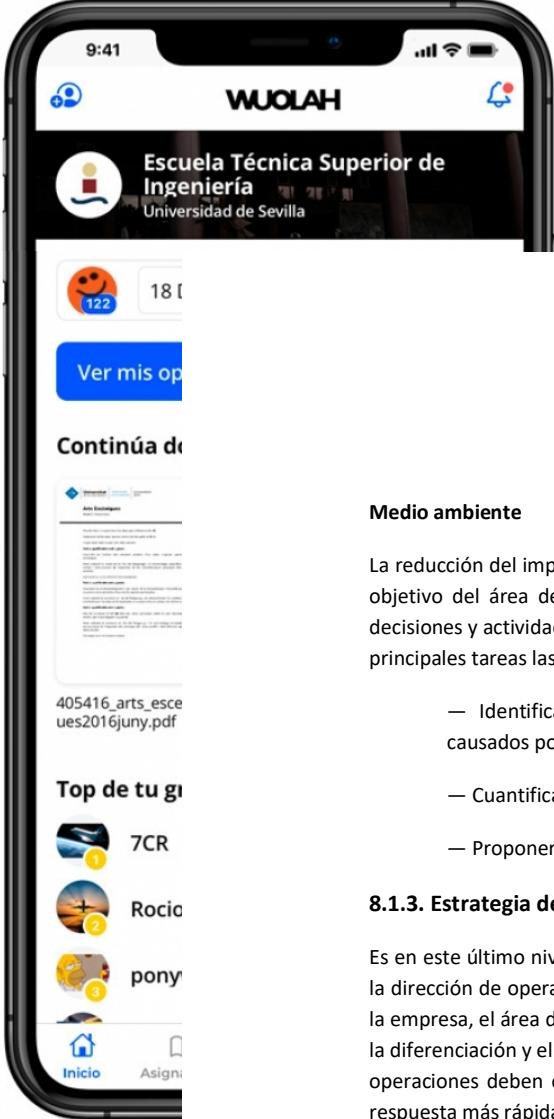
La variabilidad del entorno puede adoptar las siguientes formas (Domínguez et al., 2003):

- En la Demanda
- En el suministro
- En los productos
- En el proceso
- En el equipamiento y la mano de obra

Servicio a clientes

Como consecuencia, una estrategia orientada al cliente no puede limitarse a entregarle un producto de calidad, en el plazo establecido y con un precio adecuado, sino que además debe proporcionarle un adecuado servicio.

- Para satisfacer exigencias y necesidades del cliente
- Para informar
- Para reducir el riesgo del cliente
- Para facilitar la acción de compra
- El trato con el cliente



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

Medio ambiente

La reducción del impacto ambiental (de los productos y de los procesos) es otra prioridad competitiva u objetivo del área de operaciones. La eco-dirección de operaciones, entendida como el conjunto de decisiones y actividades que tratan de reducir el impacto medioambiental de la empresa, tiene entre sus principales tareas las siguientes (Miranda et al., 2004):

- Identificar y analizar las características de los principales impactos medioambientales causados por las operaciones de la empresa.
- Cuantificar dichos impactos (eco-indicadores).
- Proponer y ejecutar las medidas de mejora que se consideren oportunas.

8.1.3. Estrategia de operaciones

Es en este último nivel donde se plantea la estrategia de operaciones, la cual establece la forma en que la dirección de operaciones contribuye a alcanzar la ventaja competitiva. En función de los objetivos de la empresa, el área de operaciones puede ser decisiva para el desarrollo de diferentes estrategias, como la diferenciación y el liderazgo en costes, o la capacidad de respuesta. Esto significa que los directores de operaciones deben ofrecer bienes y servicios que sean mejores o diferentes, más baratos, y con una respuesta más rápida, fiable y flexible.

En relación a la estrategia de liderazgo en costes, debe lograrse buscando una reducción de costes en todas las actividades que se realizan, a la vez que se satisfacen las expectativas de valor del cliente.

La dirección de operaciones también favorece una estrategia de capacidad de respuesta, gracias a la cual las empresas que responden de forma flexible, fiable y rápida basan su ventaja competitiva en la flexibilidad y en el tiempo.

Por último, una respuesta rápida en el diseño, en la producción o en la entrega supone llegar al cliente antes que otros competidores.

8.2. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES

Las decisiones tomadas en el ámbito de la dirección de operaciones pueden ser de carácter estratégico (aquellas que abarcan un período de tiempo largo) y de carácter operativo (referidas a un período corto de tiempo).

8.2.1. Diseño del producto y del servicio

Las consideraciones estratégicas asociadas con el éxito de los nuevos productos están relacionadas con las fortalezas de la organización y con las condiciones del entorno.

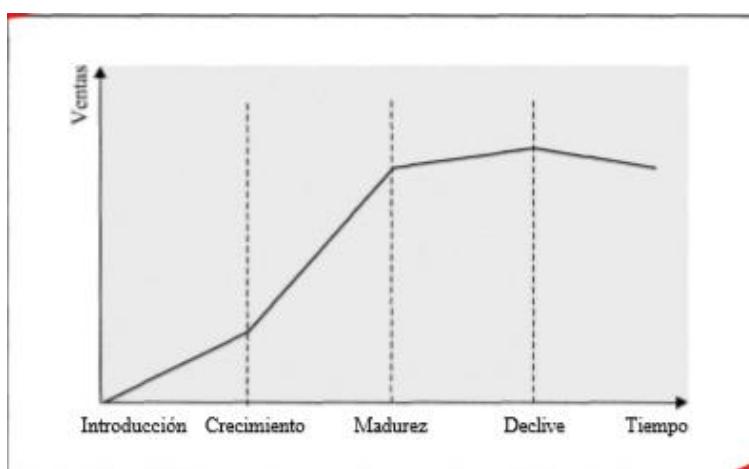
El desarrollo de nuevos productos se ha convertido en un factor clave para lograr el éxito empresarial. La necesidad de diseñar nuevos productos vendrá enmarcada en uno o varios de los siguientes contextos:

1. Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso, la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes en la organización.

2. Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
3. Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
4. Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
5. Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

Ciclos de vida de los productos/servicios

El ciclo de vida del producto es el período de tiempo de presencia de un producto en el mercado, desde que se lanza hasta que se ve superado por otros más nuevos y son desechados por la sociedad.



1. Fase de introducción. En esta fase el diseño del producto no es definitivo, pues aún se están realizando ajustes para la adaptación del producto a las necesidades del mercado. La aceptación del producto en el mercado es desconocida. En esta etapa se realizan grandes esfuerzos por atraer a los clientes.
2. Fase de crecimiento. En esta etapa se consolida el diseño del producto y se produce un crecimiento exponencial de las ventas. La empresa necesitará adaptar su capacidad de producción para poder atender el incremento de la demanda del producto. Se produce una reducción de los costes, que se traduce en una bajada gradual del precio del producto.
3. Fase de madurez. En esta fase se produce una saturación del mercado y se estabiliza el crecimiento de las ventas. El producto es conocido en el mercado y existe una fuerte competitividad. La empresa necesita introducir innovaciones tanto de producto como de proceso para poder mantener y/o mejorar su rentabilidad y la cuota de mercado. Es en esta fase cuando los productos empiezan a generar beneficios para la empresa.
4. Fase de declive. Los productos que ya no son rentables para la empresa deben ser eliminados del mercado, pues han perdido atractivo en el mercado y a la empresa no le interesa invertir recursos en ellos.

Etapas en el desarrollo del producto

El proceso de desarrollo de productos representa la secuencia básica de los pasos o las actividades que la empresa sigue para diseñar y llevar el producto al mercado.

- 1. Generación de ideas.**
- 2. Evaluación y selección.** Este proceso de evaluación implica un análisis de la viabilidad del producto desde diferentes puntos de vista:
 - a. Viabilidad Comercial
 - b. Viabilidad económica
 - c. Viabilidad técnica
 - d. Valoración de las reacciones de la competencia
 - e. Ajuste a los objetivos de la organización
- 3. Desarrollo y diseño del producto y del proceso.** En general, se realizan la mayoría de las actividades de diseño de detalle y de desarrollo del producto, así como de los procesos productivos necesarios para la fabricación y posterior lanzamiento al mercado.
- 4. Fabricación de prototipos y evaluación.** Se realizan las pruebas y evaluación correspondientes a los diseños resultantes de la tercera fase, para lo cual se procede a la fabricación de prototipos y a la simulación del proceso de fabricación, tratando de detectar posibles deficiencias tanto del nuevo producto como de su proceso de fabricación.
- 5. Lanzamiento del producto.** Fabricación a gran escala.

8.2.2. Diseño del proceso productivo

El proceso productivo está formado por un conjunto de actividades coordinadas para realizar la producción con la determinación correcta de medios, de manera que se obtenga el producto con la máxima eficiencia, minimizando costes y tiempos. Según Heizer y Render (2009), son cuatro las estrategias de proceso existentes:

- 1. Enfoque a proceso:** este tipo de configuraciones productivas incluye tanto las configuraciones por proyectos como las de lotes o talleres. Las configuraciones por proyectos están orientadas a la fabricación de un solo producto. En las configuraciones productivas por lotes o talleres, los puestos de trabajo están agrupados por funciones y los productos van pasando por cada uno de los talleres hasta completar su procesamiento.
- 2. Enfoque repetitivo:** también llamado por módulos. Un ejemplo claro de este tipo de configuraciones productivas son las cadenas de montaje de los coches.
- 3. Enfoque a producto:** también llamado de fabricación continua. Se caracteriza por la fabricación de grandes volúmenes de una reducida variedad de productos. Se ejecutan siempre las mismas operaciones, en las mismas máquinas, se obtiene el mismo producto y las máquinas estarán dispuestas en cadena o en línea.
- 4. Personalización en masa:** está orientado a dar mayor valor añadido a los clientes, simultaneando sistemas de producción de grandes volúmenes, muy eficientes en costes y personalizados a las necesidades de cada cliente.

8.2.3. Planificación de la capacidad productiva

Se entiende por capacidad productiva el máximo nivel de producción que puede ofrecer una estructura económica determinada. La capacidad productiva se expresa por medio de unidades que pueden obtenerse en relación a un período de tiempo. La capacidad de producción indica si somos capaces de atender la demanda o si las instalaciones y equipos permanecerán inactivos. La planificación de la capacidad se puede realizar desde un horizonte temporal a largo, medio y corto plazo.

Tipos de capacidad productiva

Cuando se habla de capacidad productiva, debemos distinguir entre los siguientes conceptos:

1. Capacidad proyectada o diseñada: tasa de producción ideal para la cual se diseñó el sistema. Máxima producción teórica en condiciones ideales.
2. Capacidad efectiva o real: capacidad que espera alcanzar una empresa según sus actuales limitaciones operativas

Relacionado con el nivel de aprovechamiento de la capacidad de la empresa aparecen dos conceptos, la tasa de utilización y la tasa de eficiencia:

- Tasa de utilización: porcentaje alcanzado de la capacidad proyectada.
- Tasa de eficiencia: porcentaje de la capacidad efectiva alcanzada realmente.

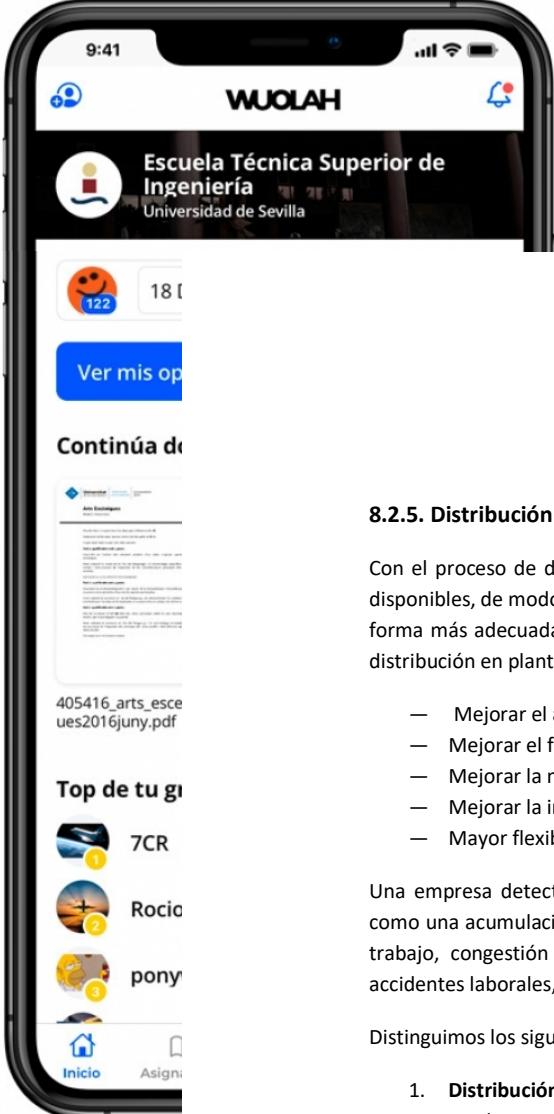
8.2.4. Decisión de localización

La importancia de las decisiones de localización en la empresa vienen justificadas por dos razones principalmente: 1) porque suponen importantes inmovilizaciones financieras a largo plazo y 2) por su influencia directa en la capacidad competitiva de la empresa. La localización de una empresa afecta en gran medida tanto a los costes fijos como a los costes variables.

Son muchas las causas que pueden obligar a una empresa a tomar decisiones sobre localización; entre ellas destacamos las siguientes: 1) mercado en expansión, 2) introducción de nuevos productos, 3) contracción de la demanda, 4) agotamiento de las fuentes de abastecimiento, 5) obsolescencia de una planta de fabricación, 6) cambios en las condiciones políticas o económicas de la región donde está ubicada, y 7) fusiones o adquisiciones entre empresas. Las alternativas de localización pueden ser de tres tipos:

1. Expandir una instalación existente
2. Crear nuevas instalaciones en nuevos lugares
3. Cerrar instalaciones en algún lugar y abrir otras en otro(s) sitio(s).

La globalización de los mercados ha supuesto una mayor complejidad a la hora de decidir la localización de la empresa. Los factores que pueden condicionar este tipo de decisiones están relacionados con: 1) fuentes de abastecimiento, 2) localización de los mercados, 3) costes, 4) tipo de comunicaciones, 5) riesgos políticos, 6) atractivos de la zona, 7) condiciones climatológicas, 8) impuestos, y 9) marco jurídico.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

8.2.5. Distribución en planta o estrategia de layout

Con el proceso de distribución en planta se pretende determinar la mejor ordenación de los factores disponibles, de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible. Los principales objetivos que se persiguen con una adecuada distribución en planta son los siguientes:

- Mejorar el aprovechamiento del espacio, equipos y personas
- Mejorar el flujo de información, materiales y personas
- Mejorar la moral y la seguridad de las condiciones de trabajo de los empleados
- Mejorar la interacción con el cliente
- Mayor flexibilidad

Una empresa detectará que necesita realizar una distribución en planta cuando aparezcan síntomas como una acumulación excesiva de materiales en proceso, excesivas distancias a recorrer en el flujo de trabajo, congestión y deficiente utilización del trabajo, ansiedad y malestar de la mano de obra, accidentes laborales, o bien dificultad de control de las operaciones y del personal.

Distinguimos los siguientes tipos de distribución en planta:

1. **Distribución en planta enfocada al proceso:** este tipo de distribución está indicado cuando se produce un bajo volumen de una alta variedad de productos
2. **Distribución en planta enfocada al producto:** se utiliza cuando la producción es continua.
3. **Distribución en planta en línea:** es una distribución en planta intermedia, que se encuentra entre un enfoque a producto y un enfoque a proceso.

8.3. DECISIONES TÁCTICAS DE OPERACIONES

8.3.1. Cadena de suministros

El objetivo de la dirección de la cadena de suministro es integrar y sincronizar los flujos de materiales, los servicios y la información que se producen con los proveedores y con los clientes. La gestión de la cadena de suministros busca racionalizar la base de proveedores, reducir los inventarios de la cadena, reducir los tiempos de espera y de respuesta, disminuir los costes de obsolescencia de la cadena, reducir el tiempo al mercado o sincronizar la programación que se realiza entre empresas.

La función de compras supone decidir qué materiales y suministros se utilizarán, lo cual implica también identificar a los proveedores que van a suministrar los artículos a la empresa.

La función de distribución consiste en administrar los flujos de productos desde los fabricantes hasta los clientes, lo cual incluye actividades de almacenamiento y de transporte.

8.3.2. Gestión de inventarios

Con la gestión de inventarios se pretende dar respuesta a dos cuestiones fundamentales del proceso productivo:

1. Cuánto pedir de cada producto, para mantener un nivel de existencias adecuado y poder atender correctamente a la demanda.
2. Cuándo realizar los distintos pedidos, para cubrir las necesidades de producción.

La respuesta a estas dos preguntas se obtiene a través de una serie de técnicas de gestión de inventarios:

- **Técnicas clásicas de gestión de inventarios.** Se suelen utilizar cuando la demanda es independiente, es decir, cuando las fluctuaciones de la demanda dependen directamente de las condiciones del mercado. Persiguen la minimización de los costes totales que intervienen en la gestión de inventarios.
- **La planificación de las necesidades de materiales (MRP).** Esta técnica se utiliza cuando la demanda es dependiente. Es decir, cuando la demanda de un artículo depende de la demanda de otro u otros artículos más complejos. En estos casos la demanda es conocida y cierta. Persigue reducir los niveles de inventario y, por tanto, los costes de almacenamiento.

Tema 8. La dirección financiera

9.1. LA DIRECCIÓN FINANCIERA Y SUS OBJETIVOS

La dirección financiera se encarga de todas las decisiones de inversión y de financiación que se llevan a cabo dentro de la empresa. Los recursos financieros para llevarlas a cabo suelen ser limitados. Los conceptos de inversión y financiación deben considerarse íntimamente relacionados, hasta el punto de que la empresa ha de conseguir que la rentabilidad que proporcionan las inversiones realizadas sea superior al coste de la financiación de las mismas.

Los principales objetivos de la dirección financiera:

1. Utilizar de forma óptima los recursos financieros, evaluando y seleccionando los mejores proyectos de inversión que puede acometer la empresa.
2. Analizar la mejor manera posible de financiar los proyectos de inversión elegidos.
3. Determinar el punto de equilibrio financiero de la empresa, de manera que ésta pueda hacer frente a todas sus deudas financieras a medida que vayan venciendo.

9.2. LA INVERSIÓN

9.2.1. Definición y tipos de inversión en la empresa

La inversión se define como la materialización de los recursos financieros en bienes de consumo y de equipo (Bueno, 2008). En sentido estricto, se entiende por inversión todos los desembolsos destinados a la adquisición de bienes de inmovilizado. Sin embargo, en sentido amplio la inversión engloba no sólo la adquisición de bienes de equipo, sino también la adquisición de mercancías, materias primas o materiales, entre otros. Estas inversiones están reflejadas en el activo del balance, el cual está dividido en dos masas patrimoniales el activo no corriente y el activo corriente.

En primer lugar, el activo no corriente se compone de las inversiones de estructura que permanecen en la empresa por un período de tiempo superior a un ejercicio económico (un año).

En segundo lugar, el activo corriente se compone de las inversiones de funcionamiento que permanecen en la empresa por un período de tiempo inferior al ejercicio económico y que se recuperan a través de su proceso productivo. El activo corriente se puede desagregar a su vez en:

1. Existencias
2. Deudores comerciales, otras cuentas a cobrar e inversiones a corto plazo: compuesto por los bienes o derechos que pueden convertirse en dinero con cierta rapidez
3. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes: compuesto por todos aquellos valores que ya son o que pueden ser transformados en dinero sin coste alguno

9.2.2. Los ciclos de la inversión de la empresa

Dentro de las inversiones que forman parte del ciclo a largo plazo se distinguen entre aquellos activos no corrientes que son amortizables, es decir, que se deprecian al prestar su función productiva o por el mero transcurso del tiempo (por ejemplo, los edificios), y aquellos que no son amortizables (por ejemplo, los solares).

El ciclo a corto plazo se denomina «ciclo de explotación» o ciclo «dinero-mercancías-dinero». Las inversiones que forman parte del ciclo a corto plazo hacen referencia a la recuperación del dinero invertido en el proceso productivo de la empresa.

A la duración de dicho «ciclo de explotación» se le denomina período medio de maduración, el cual se define como el tiempo que por término medio tarda en volver a caja el dinero que ha salido de la empresa para hacer frente a las exigencias de la actividad productiva.

1. Período medio de aprovisionamiento o almacenamiento (PMa)
2. Período medio de fabricación (PMfa)
3. Período medio de ventas (PMv)
4. Período medio de cobros (PMc)

Nótese que, en el caso de que la empresa obtenga un aplazamiento de pago por parte de sus proveedores, puede distinguirse entre período medio de maduración económico (PMMe) y período medio de maduración financiero (PMMf). Período medio de pago (PMp) o tiempo que por término medio tardan en ser pagados los proveedores de los inputs.

Diferencia entre período medio de maduración económico y financiero

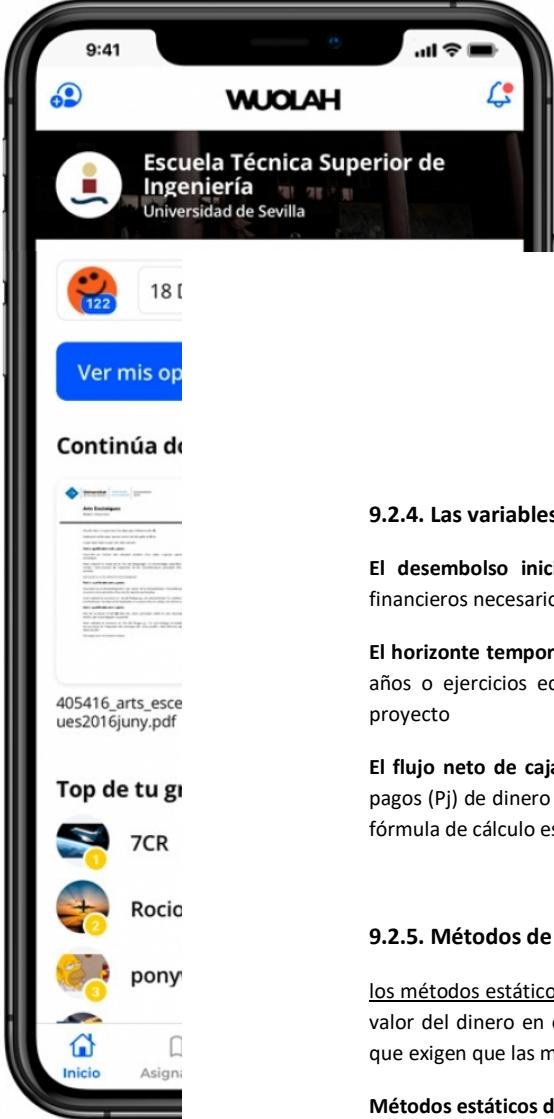
$$PMM_e = PM_a + PM_{fa} + PM_v + PM_c$$

$$PMM_f = PM_a + PM_{fa} + PM_v + PM_c - PM_p = PMM_e - PM_p$$

9.2.3. Factores a considerar para llevar a cabo la inversión en la empresa

A la hora de evaluar las oportunidades de inversión para la empresa habrá que tener en cuenta dos factores básicos que determinarán su grado de viabilidad:

1. **La rentabilidad.** El factor clave para valorar un proyecto de inversión es la rentabilidad que dicho proyecto ofrece a la empresa o, dicho de otro modo, en cuánto hace aumentar el valor de la empresa la puesta en marcha del proyecto. Nótese que, de manera simplificada, la rentabilidad se define como la medida en términos relativos del beneficio que obtiene la empresa.
2. **El valor del dinero en el tiempo:** la pérdida de poder adquisitivo y el coste de oportunidad. De manera intuitiva, es fácil entender que si se puede elegir entre recibir una cantidad de dinero ahora o recibirla dentro de cinco años, todo el mundo optaría por obtener el dinero en el momento actual. El razonamiento parece lógico por las siguientes razones. Por un lado, el incremento sostenido en el nivel de precios (inflación) hace que una determinada cantidad de dinero hoy permita disfrutar de una capacidad adquisitiva mayor que en momentos temporales posteriores.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

9.2.4. Las variables de la inversión desde un punto de vista financiero

El desembolso inicial (AO): representa la expresión monetaria de la inmovilización de recursos financieros necesarios para llevar a cabo la inversión.

El horizonte temporal de la inversión (n): representa el número de períodos de tiempo (normalmente años o ejercicios económicos) durante los cuales se originan las corrientes de cobros y pagos del proyecto

El flujo neto de caja o cash-flow de tesorería (Q_j): representa las entradas o cobros (C_j) y salidas o pagos (P_j) de dinero líquido que se producen en cada uno de los períodos del proyecto de inversión. Su fórmula de cálculo es:

$$Q_j = C_j - P_j$$

9.2.5. Métodos de selección de inversiones

los métodos estáticos de selección de inversiones, que son aquellos en los que se omite la influencia de valor del dinero en el tiempo, y los métodos dinámicos de selección de inversiones, que son aquellos que exigen que las magnitudes monetarias sean homogéneas.

Métodos estáticos de selección de inversiones

1. **Criterio del flujo neto de caja total.** Este criterio consiste en calcular la diferencia entre la suma de todos los cobros generados y la suma de todos los pagos originados durante la duración de la inversión, incluyendo el desembolso inicial. Para que la inversión resulte aceptable, el resultado de dicha operación debe ser positivo.
2. **Criterio del plazo de recuperación o «pay-back» estático.** Es el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial con los flujos netos de caja generados durante el desarrollo de dicho proyecto. Atendiendo a este criterio, un proyecto de inversión será aceptable siempre que cumpla el plazo de recuperación de referencia fijado por el decisor. este método puede llevar a renunciar a proyectos de inversión realmente rentables que conlleven altos flujos netos de caja positivos después de dicho plazo.

Métodos dinámicos de selección de inversiones

Los métodos dinámicos basan su cálculo en la homogenización temporal de las cantidades monetarias utilizadas; es decir, estos métodos aplican un coeficiente corrector gracias al cual sí resulta factible la realización de la comparación temporal y posterior toma de decisiones de inversión de la empresa.

1. **El criterio del plazo de recuperación o «pay-back» dinámico.** Es el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial, utilizando para ello el valor actualizado de los flujos netos de caja generados durante el desarrollo de ese proyecto. Atendiendo a este criterio, un proyecto de inversión será aceptable siempre que cumpla el plazo de recuperación de referencia fijado por el decisor. Este método, al igual que el pay-back estático, sigue sin tener en cuenta los flujos netos de caja obtenidos con posterioridad al plazo de recuperación.
2. **Criterio del valor actual neto (VAN).** El criterio del VAN utiliza el momento actual para dicha homogeneización; consiste en calcular la suma del valor actualizado de todos los flujos netos de caja futuros, habiéndose descontado el desembolso inicial. Suponiendo una tasa de actualización diferente para cada período. El resultado es absoluto porque viene expresado en unidades monetarias, y es neto porque en su cálculo se ha descontado el valor de k . Según el criterio del VAN, serán aceptables todos aquellos proyectos de inversión que ofrezcan valores positivos.
3. **Criterio de la tasa interna de rentabilidad (TIR).** El cálculo del valor actualizado de todos los flujos netos de caja futuros, habiendo descontado el desembolso inicial. El criterio de la TIR calcula la rentabilidad relativa bruta de un proyecto de inversión, obteniéndose un resultado relativo porque viene expresado en tanto por ciento, y bruto porque en su cálculo no se ha tenido en cuenta el valor de k . La TIR se define como la obtención de un valor de la tasa de descuento (r) que hace igual a cero la rentabilidad absoluta neta (VAN). En definitiva, un proyecto será aceptable siempre que la exigencia mínima de rentabilidad sea inferior a la TIR obtenida. La rentabilidad relativa neta (rn), la diferencia entre la TIR y la exigencia mínima de rentabilidad.

$$rn = r - k$$

Un proyecto de inversión será aceptable siempre que su rn sea mayor que cero.

9.3. LA FINANCIACIÓN: ESTRUCTURA FINANCIERA

Como se acaba de explicar, el activo o estructura económica de la empresa está constituido por el conjunto de bienes y derechos que necesita una empresa para llevar a cabo su actividad. Se conocen como recursos financieros o fuentes de financiación, y engloban el conjunto de deudas y obligaciones que debe satisfacer una empresa en el desarrollo de su actividad. Dentro del balance de situación de la empresa, los recursos financieros aparecen bajo la denominación de patrimonio neto y pasivo. El pasivo o estructura financiera de la empresa puede analizarse considerando diferentes criterios de clasificación.



9.3.1. Estructura financiera según la propiedad de los recursos financieros

Permite dividir la estructura financiera de la empresa en recursos propios y recursos ajenos.

1. **Recursos propios.** Están constituidos por aquellos recursos financieros aportados directamente a la empresa por sus socios o propietarios, tanto al constituirse la misma como en posteriores ampliaciones (capital social), más la parte de los beneficios obtenidos por la empresa en los diferentes ejercicios económicos que no han sido distribuidos entre sus socios en forma de dividendos (reservas). La fuente de financiación más estable de la empresa. no conllevan un coste explícito asociado, es decir, la empresa no tiene que pagar un tipo de interés por su utilización. Sí puede considerarse un coste implícito o de oportunidad.
2. **Recursos ajenos.** Son los recursos financieros que la empresa obtiene del exterior, de fuentes distintas a los socios. la empresa sí tiene la obligación de devolverlos en un plazo determinado y, además, se debe asumir un determinado coste (el tipo de interés) por su utilización.

9.3.2. Estructura financiera según el tiempo de vinculación de los recursos financieros

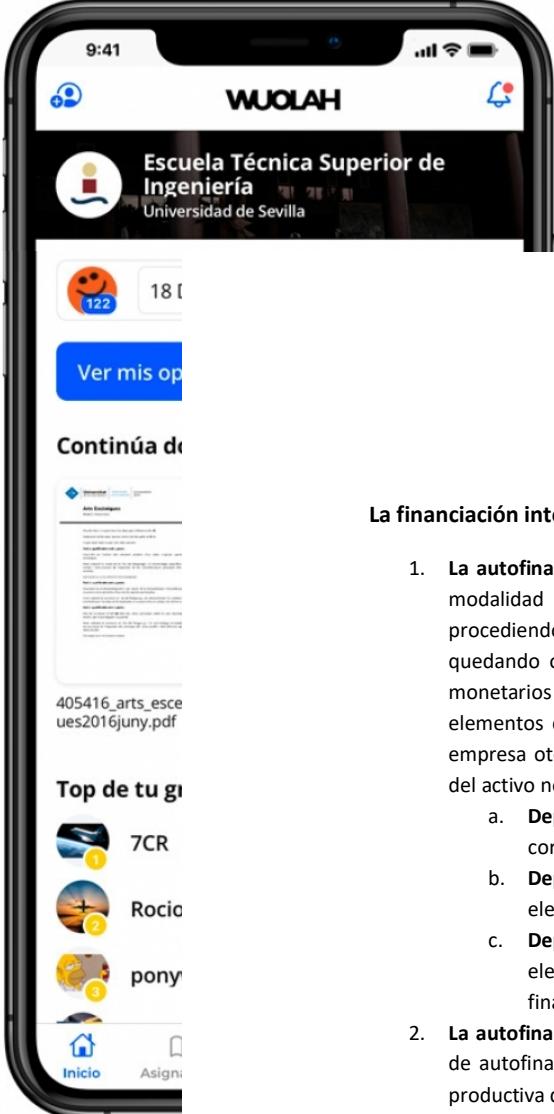
Permite dividir la estructura financiera de la empresa en recursos permanentes y pasivo corriente.

1. **Recursos permanentes.** Están formados por aquellos recursos financieros utilizados por la empresa que, o bien no tiene la obligación de devolverlos (patrimonio neto), o teniendo la obligación de devolverlos su plazo de devolución es superior a un año (pasivo no corriente). Dentro del «patrimonio neto» se incluyen los recursos propios.
2. **Pasivo corriente.** Está constituido por los recursos financieros que la empresa debe devolver en un plazo de tiempo inferior o igual a un año (recursos ajenos a corto plazo).

9.3.3. Estructura financiera según el origen o la procedencia de los recursos

Permite dividir la estructura financiera de la empresa en financiación interna o autofinanciación y financiación externa.

1. **Financiación interna o autofinanciación.** Está formada por los recursos financieros que son generados en el interior de la propia empresa. Las reservas reciben el nombre de autofinanciación por enriquecimiento o autofinanciación neta, mientras que las amortizaciones y los deterioros de valor constituyen la autofinanciación por mantenimiento.
2. **Financiación externa.** Está formada por los recursos financieros que no son generados por la propia empresa. Se incluye el capital social, la prima de emisión de acciones y los recursos ajenos tanto a largo plazo (pasivo no corriente) como a corto plazo (pasivo corriente). La prima de emisión de acciones está formada por las aportaciones directas que hacen los accionistas que adquieren nuevas acciones de la empresa.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

La financiación interna o autofinanciación.

1. **La autofinanciación de mantenimiento: la amortización técnica.** El objetivo de esta primera modalidad de autofinanciación es mantener la capacidad productiva de la empresa, procediendo a la renovación de los activos no corrientes conforme se van deteriorando o van quedando obsoletos. La amortización técnica se define como la cuantificación en términos monetarios de la depreciación o pérdida de valor que, por diversas razones, sufren los elementos de activo no corriente. La función financiera de la amortización es el uso que la empresa otorga a esos fondos mientras llega el momento de la renovación de los elementos del activo no corriente.
 - a. **Depreciación física:** recoge la pérdida de valor que sufren los elementos del activo no corriente debido a su utilización dentro del proceso productivo.
 - b. **Depreciación por obsolescencia:** recoge la pérdida de valor que pueden sufrir los elementos del activo no corriente por quedarse obsoletos.
 - c. **Depreciación por agotamiento o caducidad:** recoge la pérdida de valor que sufren los elementos del activo no corriente utilizados en una determinada actividad que ya ha finalizado y que no pueden ser reutilizados en ninguna otra actividad.
2. **La autofinanciación de enriquecimiento:** las reservas. El objetivo de esta segunda modalidad de autofinanciación es financiar proyectos de inversión que permitan aumentar la capacidad productiva de la empresa. Existen diferentes tipos de reservas:
 - a. **Reservas legales:** son aquellas que deben constituirse obligatoriamente por ley.
 - b. **Reservas voluntarias:** son aquellas constituidas libremente por la empresa.
 - c. **Reservas especiales:** las establecidas por cualquier disposición legal con carácter obligatorio.

Las principales ventajas del uso de la autofinanciación por enriquecimiento para la empresa son las siguientes:

1. Mayor autonomía financiera de la empresa: puesto que estos fondos han sido generados por la propia empresa.
2. La empresa no tiene que pagar ningún coste por su utilización.
3. Para empresas con poca o con nula capacidad de endeudamiento, es prácticamente la única fuente de financiación que pueden utilizar. Es el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En cuanto a los inconvenientes que presenta el uso de la autofinanciación por enriquecimiento para la empresa, destacan:

1. Son recursos financieros que se generan de forma discontinua, ya que dependen de la obtención de beneficios por parte de la empresa.
2. Puesto que el coste del uso de estos recursos es nulo para la empresa, se puede caer en el error de invertirlos de forma inapropiada o apresurada en proyectos de inversión de escasa rentabilidad.

9.4. EL EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA EMPRESA

La actividad que lleva a cabo una empresa es posible gracias a los recursos obtenidos de unas fuentes de financiación determinadas. Para el buen funcionamiento de la empresa, es necesario que el dinero generado por dicha actividad sea suficiente para atender a las diferentes obligaciones de pago que se derivan de la misma. Parece lógico pensar que la situación de equilibrio financiero de la empresa sea aquella en la que los elementos del activo no corriente, que son los que usa la empresa durante un largo período de tiempo, se financien con recursos cuyo plazo de devolución sea también largo (recursos permanentes), y que los elementos del activo corriente, que son los que usa la empresa durante un corto período de tiempo, se financien con recursos cuyo plazo de devolución sea también corto (pasivo corriente). Este planteamiento, a priori razonable, puede poner en peligro la solvencia financiera de la empresa, ya que en el momento en que se produzca algún desfase temporal entre las corrientes de pagos y cobros procedentes del ciclo a corto plazo de la empresa o ciclo de explotación, la empresa podría entrar en una situación de insolvencia técnica o suspensión de pagos.

Fondo de maniobra, fondo de rotación o capital de trabajo, y constituye una especie de fondo de previsión o de garantía que permite a la empresa hacer frente a los desfases temporales que se puedan producir entre los pagos y cobros procedentes de su ciclo de explotación.

El fondo de rotación puede calcularse de cualquiera de estas tres formas:

1. Diferencia entre activo corriente y pasivo corriente.
2. Diferencia entre recursos permanentes y activo no corriente.
3. Suponiendo que el activo no corriente está financiado íntegramente con recursos permanentes, el fondo de rotación es la parte del activo corriente que se financia con recursos permanentes.



TEMA 9. La dirección de recursos humanos

10.1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son el principal activo que posee una empresa. Basan su argumentación en que son los recursos humanos los que activan el resto de recursos productivos y, por tanto, los únicos capaces de funcionar, producir o generar valor por sí mismos. Se considera que la función de recursos humanos debe ocupar una posición a la par del resto de funciones y, como el resto, debe contribuir al logro de objetivos organizacionales, aunque en su caso en particular a través de los recursos humanos.

La dirección de recursos humanos, como el proceso de gestión de la función de recursos humanos en su concepción más actual, puede ser definida como la atracción, selección, retención, desarrollo y utilización de los recursos humanos para conseguir los objetivos de la organización.

10.2. LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para la implementación de la dirección de recursos humanos, la función de recursos humanos se suele subdividir a su vez en las siguientes subfunciones²:

- Planificación.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Compensación.
- Evaluación de personal.
- Desarrollo y formación.
- Relaciones laborales.
- Seguridad e higiene en el trabajo.

10.2.1. Planificación de recursos humanos

Los objetivos y estrategias sólo pueden alcanzarse y desarrollarse cuando la organización dispone de personas con las capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias y adecuadas para llevarlas a cabo.

La planificación de recursos humanos se encarga de comprobar lo anterior mediante la revisión sistemática de las necesidades de recursos humanos de la empresa, con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades (conocimientos, capacidades, actitudes, etc.) requeridas, esté disponible cuando se necesita.

El análisis de puestos consiste en la exploración y análisis de las tareas que componen un puesto de trabajo, así como en la descripción de las habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para ocupar el puesto de forma adecuada, y de las responsabilidades que conlleva.

Tras las labores de planificación de recursos humanos, en caso de existencia de disparidad entre los recursos humanos que la organización necesita y los que posee, la dirección de recursos humanos tendrá que decidir cómo conseguir lo que se necesita.

Desarrollo de la carrera profesional

Una práctica que se puede enmarcar dentro de la planificación de recursos humanos es el desarrollo de la carrera profesional. Consiste en intentar alinear las metas profesionales de los empleados con los objetivos y necesidades de la planificación de recursos humanos de una empresa.

Otras ventajas que se pueden obtener son:

- Uso eficaz del personal.
- Reducción de absentismo (debido al ajuste entre empleado y puesto).
- Reducción de la tasa de abandono (debido a que los trabajadores desearán en mayor medida quedarse en la empresa, en lugar de buscar oportunidades de promoción fuera de ella).
- Mejora de la moral y del clima laboral.
- Menor posibilidad de obsolescencia de conocimientos.
- Mayor nivel de flexibilidad de los trabajadores.
- Mayor número de candidatos válidos para una promoción.
- Mejora de la imagen o reputación de la empresa, que conlleva que un mayor número de candidatos quiera trabajar en ella.

10.2.2. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento recoge un conjunto de actividades orientadas a atraer al mayor número posible de candidatos válidos, esto es, con las características —habilidades, conocimientos, capacidades, etc.— establecidas como necesarias en el proceso de planificación de recursos humanos, y persuadirles de que se sometan al proceso de selección.

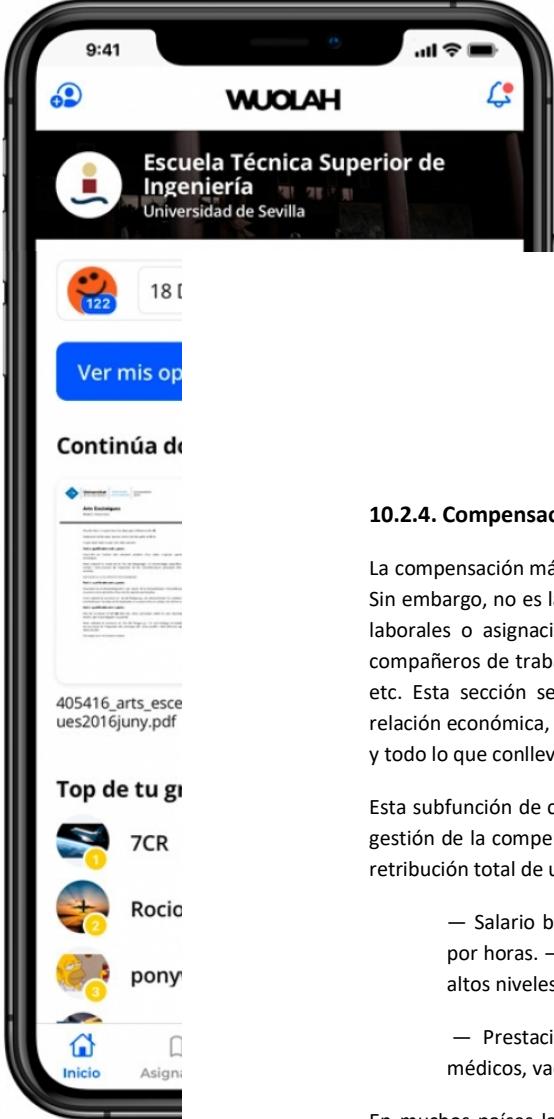
Los factores externos más influyentes o significativos para el reclutamiento son la oferta de mano de obra, el suministro de habilidades específicas en el mercado laboral, consideraciones legales.

Como factores internos: la política de promoción interna de la empresa, por ejemplo el empleo de familiares de empleados, la imagen corporativa o reputación que la empresa tenga o pretenda crear, la cultura medioambiental de la empresa, etc.

Los métodos de reclutamiento son variados: publicidad (anuncios laborales), páginas web especializadas (como Monster), programas-contratos con universidades, página web corporativa, eventos especiales (ferias del trabajo), solicitudes espontáneas (presentadas por iniciativa propia de candidato), etc.

10.2.3. Selección

La selección es una actividad restrictiva que pretende elegir, de entre los candidatos disponibles, aquél más idóneo³, capaz de integrarse en la empresa y desempeñar las tareas que se le asignen. Las técnicas de selección del personal que se utilizan más habitualmente test o pruebas psicotécnicas, pruebas profesionales o de conocimiento, pruebas de eficiencia (muestras de trabajo), simulaciones⁴, entrevistas, etc.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

10.2.4. Compensación

La compensación más obvia que reciben los trabajadores por su trabajo es la compensación económica. Sin embargo, no es la única. Existen otras «compensaciones», relativamente obvias, como promociones laborales o asignaciones de las tareas más deseables, y menos obvias, como la aceptación de los compañeros de trabajo, buen ambiente laboral, reconocimiento del superior, ser tratado con respecto, etc. Esta sección se ocupa de la compensación económica. La compensación, como intercambio o relación económica, es aquella que compensa o retribuye al empleado por realizar las labores asignadas y todo lo que conlleva la correcta realización de éstas.

Esta subfunción de compensación recoge todas las decisiones, procesos y prácticas relacionados con la gestión de la compensación. Existen muchos tipos de retribuciones y también muchas clasificaciones la retribución total de un empleado normalmente incluye tres elementos:

- Salario base: la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, como pago mensual o por horas.
- Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento (primas, participación en los beneficios de la empresa, etc.).
- Prestaciones o retribuciones indirectas: incluyen gran variedad de programas, seguros médicos, vacaciones, etc.; un grupo importante son las retribuciones en especie.

En muchos países la retribución está regulada por ley. En España tiene que ser mayor que un límite establecido, denominado «Salario Mínimo Interprofesional» (SMI), pero también está sujeta por otras obligaciones (por ejemplo, las contribuciones a la Seguridad Social). La retribución es en muchos casos el gasto más importante en las empresas.

10.2.5. Evaluación de personal

Es el proceso a través del cual se realiza un análisis de las capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento, etc.) y potencial de un empleado o futuro empleado, para diferentes propósitos, como la selección del personal, formación, establecimiento de su retribución, etc. Los posibles usos de la evaluación de personal se podrían clasificar en:

- a) Desarrollo: indica qué empleados necesitan formación, facilita la valoración de la eficacia de los programas de formación y puede facilitar la detección de los aspectos de la relación entre supervisor-subordinado a mejorar.
- b) Establecimiento de incentivos: facilita las decisiones sobre promociones, incrementos salariales, otro tipo de incentivos y decisiones de despido.
- c) Motivación: puede potenciar la iniciativa, desarrollar un sentido de la responsabilidad e incrementar los esfuerzos para mejorar el rendimiento.
- d) Planificación de recursos humanos: la evaluación de personal puede resultar una información esencial para realizar una correcta planificación.
- e) Compensación: permite calcular la retribución si se realiza en base a alguno de los aspectos que son medidos en esta evaluación.
- f) Comunicación: incrementa la interacción y el flujo de información entre subordinado y supervisor.

Para el establecimiento de un proceso de evaluación formal se aconseja que se sigan los siguientes pasos:

1. Establecimiento de estándares para cada puesto y los criterios para su evaluación. Deben ser claros, objetivos, entendibles y medibles.
2. Comunicación a los futuros evaluados de las expectativas (estándares u objetivos).
3. Determinar la periodicidad en la evaluación, cuándo, cómo, dónde se va a realizar y quién va a llevarla a cabo.
4. Implementación del proceso de evaluación (captación de datos y su evaluación).
5. Discutir, o al menos informar, de los resultados de la evaluación al evaluado.
6. Acciones correctivas: toma de decisiones derivadas de evaluación.

10.2.6. Desarrollo de recursos humanos

Este concepto recoge los procesos y actividades de formación y desarrollo para lograr un incremento o mejora en las habilidades, conocimientos, capacidades, actitudes, comportamientos, etc., de los trabajadores de la organización. A través de ésta, se busca que el personal obtenga la información, los conocimientos y habilidades que necesita para desempeñar su puesto actual y los futuros.

Las principales actividades de recursos humanos que se pueden englobar en el desarrollo de los recursos humanos son:

- Orientación.
- Socialización.
- Formación.
- Desarrollo de la carrera profesional

Orientación

Recoge las actividades por las cuales se proporciona a los nuevos empleados la información necesaria para desempeñar su trabajo de forma correcta. incluye normalmente información sobre los siguientes aspectos:

- Propia organización.
- Puesto de trabajo o relacionadas.
- Centro de trabajo, departamento, unidad, supervisores, subordinados, compañeros, y otros puestos de trabajo/empleados con los que tendrá que interactuar.

Socialización

Es un proceso similar a la orientación, cuyo objetivo es facilitar la adaptación del trabajador a las nuevas circunstancias ante un cambio en el puesto de trabajo, lugar, etc.

Formación

Engloba los métodos para proporcionar a los empleados conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desarrollar o aumentar el rendimiento en su actual o futuro puesto de trabajo.

La formación puede considerarse una forma de educación y, como tal, los principios sobre la educación y el aprendizaje (Hilgard y Bower, 1966) deben estar presentes cuando se diseña y ejecuta los procesos de formación:

- El alumno debe querer o tener la voluntad de aprender.
- El aprendizaje se debe reconocer o ser recompensado de alguna forma.
- Normalmente, se requiere realizar ejercicios prácticos para asimilar y afianzar lo aprendido.
- El material utilizado en la formación tiene que ser útil.
- El contenido de la formación debe ser comunicado eficazmente.
- El contenido de la formación debe ser transferible y aplicable en el puesto de trabajo.

10.2.7. Relaciones laborales

Las relaciones laborales se refieren a las relaciones entre los trabajadores y la empresa, con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones del trabajo y facilitar la reducción de conflictos. Generalmente, recoge procesos de negociación colectiva, diversas formas de participación de los trabajadores (como los comités de empresa⁵ y los comités conjuntos de salud y seguridad) y mecanismos de resolución de conflictos colectivos e individuales.

Un convenio colectivo es un acuerdo suscrito entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios, sobre las condiciones laborales (jornada laboral, horarios de trabajo, vacaciones, etc.) y las relativas la remuneración del trabajo⁶, en un ámbito determinado

10.2.8. Seguridad e higiene en el trabajo.

Son el conjunto de medidas y procesos orientados a la prevención de riesgos laborales. Riesgo laboral se refiere a la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo.

La seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas preventivas de diverso tipo, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir y proteger a los empleados de lesiones o accidentes relacionados con el trabajo, eliminar condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de estas medidas de prevención

La higiene se refiere a las normas, procedimientos y condiciones que protegen la integridad física y mental del trabajador, salvaguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Las organizaciones abordan toda esta problemática con una serie de actuaciones, denominadas en su conjunto de seguridad e higiene en el trabajo, en parte por estar reguladas por ley, pero también porque tienen un profundo impacto en la productividad, la calidad de vida en el trabajo, el desempeño, el clima laboral, la satisfacción en el trabajo, etc.

Tema 10: La Dirección de Marketing

18.1. Marketing: Concepto y Evolución.

Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la Concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

Los elementos fundamentales:

- **Proceso de planificación.** El marketing no son acciones aisladas, sino sujetas a un plan que ha de ser compatible con el plan estratégico de la organización.
- **Las funciones principales del marketing.** Estas tareas a desarrollar son cuatro: diseño del producto o servicio, fijación del precio, promoción o comunicación y diseño del proceso de distribución que ha de hacer llegar el producto al consumidor final.
- **Ideas, bienes y servicios.**
- **El intercambio.** Es el objeto fundamental del marketing. Podemos definirlo (Martín Aimario, 1993) como la comunicación que se establece entre dos partes con el objeto de que una de ellas obtenga de la otra algo que valora y le es útil, ofreciendo a cambio también algo valioso y útil.
- **Satisfacción de objetivos individuales y de las organizaciones.** Se trata de que ese producto o servicio esté concebido para satisfacer un deseo latente o manifiesto del consumidor.

Marketing es una función de la organización, así como un conjunto de procedimientos pensados para crear, comunicar y transmitir valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de tal forma que se beneficie la organización y sus grupos de interés.

Etapas en la evolución del concepto de marketing:

- **Orientación a la producción.** demanda de los nuevos productos era muy superior a la oferta. La preocupación de las empresas, dado que todo se vende, es producir lo máximo posible al menor coste, por tanto se centra en la función de producción, buscando reducir costes, lograr economías de escala, etcétera. El papel del marketing queda reducido a conseguir que los productos fabricados estén físicamente cerca de los consumidores, esto es, se centra en la función de distribución del producto.
- **Orientación al producto.** La empresa entiende que, ante distintas marcas del mismo producto, el consumidor se decantará por aquel que tenga una mayor calidad y toda la investigación se centra en la mejora técnica del producto. El papel del marketing sigue siendo muy escaso, porque no se pregunta al consumidor qué quiere y sigue centrado en la distribución.
- **Orientación a la venta.** competencia es más fuerte, El marketing se centra ahora en lograr una red comercial eficiente, con vendedores formados y haciendo uso intensivo de la publicidad y la promoción de ventas. Olvida que un cliente no satisfecho, en primer lugar no será leal y en segundo hará todo lo posible por mostrar su insatisfacción a los demás, dificultando todavía más las ventas del producto.
- **Enfoque de marketing.** Se corresponde también con una oferta muy superior a la demanda. Es el marketing centrado en el consumidor, basado en identificar cuáles son las necesidades y deseos de éste y tratar de satisfacerlas mejor que los competidores. La satisfacción del cliente será el mejor indicador de la salud de la empresa. ofrecer al consumidor un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, le aporte utilidad y permita la relación continuada en el tiempo.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

18.2. La Dirección de Marketing en la Empresa.

La dirección de marketing es la encargada de conectar a la empresa con el mercado.

Nos encontramos pues, ante una labor en dos etapas:

1. **Análisis del mercado.** Para ello dispone de la herramienta de la investigación de mercados. Esta deberá ocuparse de analizar la demanda potencial, analizar el comportamiento de compra de los consumidores y usuarios y de segmentar, si procede, el mercado.
2. **Diseño de las acciones de marketing.** De acuerdo con esa información obtenida deberá trabajar se en cuatro áreas: diseño del Producto que satisface las necesidades, fijación del Precio más adecuado, elección de la mejor manera de hacer llegar el producto al consumidor (distribución o Placement en inglés) y Promoción o comunicación del producto.

18.2.1. La investigación de mercados.

El proceso de investigación de mercados. La investigación de mercados pasa siempre por las siguientes etapas:

1. **Definición del problema.** Se trata de formular clara y concisamente a qué preguntas se quiere que responda la investigación. La importancia de esta etapa radica en que la investigación no la va a llevar a cabo la empresa, sino que, muchas veces, la va a encargar a una empresa de estudios de mercado y es fundamental que se le transmita claramente qué es lo que se busca.
2. **Selección del método de investigación más adecuado.** Fundamentalmente deberá establecerse qué tipo de datos deben reunirse y dónde y cómo se reunirán.
3. **Diseño de la muestra.** Habrá que preguntar a una parte, para luego, con un margen de error razonable, extrapolar esos resultados a toda la población. Aquí se decidirá a quién preguntar (población objetivo), a cuántos preguntar (tamaño muestral), cómo seleccionar a los que se va a preguntar (método de muestreo).
4. **Recogida de los datos.** Cada método de investigación tiene un soporte distinto para recoger los datos. Así una encuesta se basa en un cuestionario, que no es sino un conjunto de preguntas codificadas y ordenadas. la recogida de los datos implica recoger en esos soportes la información que ofrezcan los sujetos investigados.
5. **Análisis e interpretación de los datos.** En esta etapa se aplica el razonamiento para determinar qué respuesta dan los datos obtenidos a las preguntas que nos formulábamos.
6. **Elaboración y Presentación del Informe.** esta empresa deberá presentar sus conclusiones a la compañía de tal forma que sean inteligibles para la misma y contengan claramente formuladas las respuestas a los problemas que ésta planteó en la Etapa 1.

Los métodos de investigación de mercados.

Hay fundamentalmente dos grandes fuentes de información:

Fuentes de datos secundarios. Contienen datos que ya han sido publicados en anuarios, revistas o estudios anteriores.

Fuentes de datos primarios. Son estudios que se realizan expresamente para la investigación a realizar. Veamos con más detenimiento las posibles alternativas:

- **La encuesta.** El investigador recoge los datos preguntando directamente a una pequeña parte (muestra) de la población a investigar.
- **La experimentación.** Es una investigación en la que se manipulan una o más variables que el investigador controla (precio, por ejemplo) y se mide el efecto sobre lo que no se puede controlar (cuota de mercado, por ejemplo), intentando que permanezcan constantes el resto de variables externas que podrían distorsionar el efecto de las variables que controlamos.
- **La observación.** Los datos se obtienen simplemente contemplando el comportamiento de las personas, sin que éstas sean conscientes de su participación en la investigación.
- **Dinámicas de grupos.** Consiste en reunir a un grupo de individuos de la población objetivo y se les pide, a través de un moderador, que confronten sus opiniones acerca del tema elegido.

18.2.2. El comportamiento del consumidor.

Estos patrones generales pueden facilitar que la dirección de marketing tome algunas decisiones sin la necesidad de llevar a cabo una investigación de mercados específica. Pues bien, bajo la etiqueta de <<Comportamiento del Consumidor» se encuentran esas enseñanzas.

Podemos definir el comportamiento del consumidor como: conjunto de actividades que lleva a cabo una persona desde que identifica una necesidad, hasta que selecciona, compra y usa el producto o servicio que le va a permitir satisfacer esa necesidad.

Pueden distinguirse cuatro grandes bloques que debemos analizar:

1. El proceso de decisión propiamente dicho: reconocimiento del problema, búsqueda de información, “evaluación” de “alternativas, decisión de compra o no compra y sensaciones posteriores a la compra.
2. Variables internas al individuo que influyan en el proceso: motivación, percepción, experiencias, características personales.
3. Variables externas al individuo que influyan en el proceso: entorno económico y legal, culturas, grupos sociales, familia, influencias personales y situaciones.
4. Y, por supuesto, lo que la empresa ofrezca al consumidor, a través de sus productos o servicios, cómo los comunique, qué precio les fije y cómo los ponga a disposición del consumidor a través de la distribución.

El Proceso de decisión de compra.

- **Reconocimiento del problema.** Aparece una necesidad en el consumidor y el deseo de satisfacerla.
- **Búsqueda de información.** Ese consumidor puede ir a una agencia a informarse de los precios, buscar en las páginas web de distintas empresas o preguntar a amigos.
- **Evaluación de alternativas.** Una vez finalizada la búsqueda de información, nuestro consumidor deberá decidir cuál de todas las compañías le interesa más, dados los precios, existencia o no de vuelo directo, entre otras consideraciones. De nuevo en esta etapa es muy importante lo que la empresa haya podido hacer llegar al consumidor.
- **Decisión de comprar/no comprar.** Es el resultado de la evaluación de alternativas.
- **Sensaciones posteriores a la compra.** El que, una vez nos decantemos por una compañía nuestra experiencia sea más o menos positiva va a determinar la posibilidad futura de recompra. En esta etapa es muy importante la acción de la empresa.

Factores internos del comportamiento del consumidor.

- **La motivación.** Las motivaciones pueden ser de muchos tipos, desde necesidades fisiológicas como la de alimentarnos o vestimos, hasta la necesidad de transmitir un cierto estatus social a nuestros vecinos
- **La percepción.** Es la visión del producto o servicio que tiene un consumidor determinado gracias a la información que ha podido recibir de él.
- **Las experiencias.**
- **Características personales.**

Factores externos del comportamiento del consumidor.

- **Entorno económico, político y legal.** La influencia del entorno sobre las decisiones de la empresa, algo similar ocurre sobre el individuo.
- **Cultura.** Entendemos por cultura los valores, las creencias, las normas, las costumbres que son aprendidas por la sociedad y caracterizan a la misma, constituyendo un elemento que guía el comportamiento.
- **Grupos sociales de pertenencia.** La clase social a la que se pertenece condiciona el consumo.
- **Familia.**
- **Influencias personales.** Nos referimos aquí a la influencia que ejercen sobre los Consumidores personas a las que atribuimos más credibilidad o en las que confiamos más. Hablamos de líderes de opinión (personajes famosos, expertos) o prescriptores (personas que deciden por nosotros qué comprar, como un médico con los fármacos o un profesor con los libros).
- **Situaciones de compra o consumo.** Que nos decantemos por un producto u otro puede depender de cómo, cuándo o dónde va a utilizarse.

18.2.3. La segmentación de mercados.

Por seguir una política de marketing masivo que ignora la existencia de grupos de consumidores con gustos y necesidades distintas, estaría perdiendo una gran cantidad de clientes potenciales.

La segmentación de mercados es un proceso de división del mismo en subgrupos homogéneos de consumidores, con el fin de diseñar una estrategia comercial diferenciada para cada grupo, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades, y así alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Ventajas para la empresa de la segmentación.

- Puede hacer aflorar oportunidades de negocio.
- Facilita el diseño de la oferta de productos o servicios acorde a las necesidades de los clientes. Al conocer esas necesidades, el consumidor recibirá el producto que necesita exactamente, lo que aumentará la satisfacción y facilitará una relación continuada con la empresa, que, como vimos, es el objetivo fundamental del marketing.
- Contribuye a establecer prioridades. Si tras realizar el análisis encontramos muchos segmentos no atendidos por la oferta actual de la empresa o de la competencia, podremos dirigirnos a todos. Pero quizás no tengamos capacidad suficiente para hacerlo, por no poder producir tantos productos distintos. Entonces podremos evaluar cada segmento pensando en su capacidad de compra, lo fácil o difícil que es hacerles llegar nuestros productos o lo complementarios que serían esos productos con lo que actualmente fabricamos (lo que haría menos costoso el proceso). Analizado todo esto podremos elegir los segmentos más rentables y empezar a producir para ellos.

Características que deben reunir los segmentos.

- **Debe ser medible.**
- **Debe ser accesible.**
- **Deben ser sustanciales**, es decir, tienen que tener el suficiente tamaño como para que sea rentable atenderlos.
- **Deben ser diferenciables.**
- **Deben ser accionables**, es decir, que podamos diseñar acciones de marketing distintas para cada uno de ellos.

Criterios de Segmentación.

Los criterios de segmentación sirven para investigar si los grupos que generan son realmente segmentos. Algunos de estos criterios pueden ser:

- **Segmentación geográfica.** El mercado se divide por naciones, regiones o ciudades, teniendo en cuenta las diferencias en el consumo de los productos en cada una.
- **Segmentación demográfica.** El mercado se divide teniendo en cuenta variables demográficas como, entre otras, la edad, el género, el tamaño del hogar, el nivel de ingresos, el empleo o, incluso, la religión.
- **Segmentación psicográfica.** Divide a los compradores en diferentes grupos atendiendo a su estilo de vida, su personalidad o sus valores.
- **Segmentación por comportamiento.** A los consumidores se les divide en grupos atendiendo, precisamente, a cómo consumen: el momento en que lo hacen, qué beneficios buscan, cuál es su nivel de uso o su nivel de lealtad a la marca.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

Estrategias de segmentación. La empresa, una vez sabe qué segmentos hay, ha de decidir a cuáles atender con sus productos.

- **Estrategia de cobertura total del mercado**, es decir, intentar atender a todos los segmentos existentes con todos los productos que puedan necesitar.
- **Estrategia de concentración**, la empresa detecta que hay varios segmentos relevantes, pero no se ve capaz de atenderlos a todos al no disponer de los recursos necesarios (capacidad productiva, capacidad de diseño de productos diferenciados...). Por ello decide atender sólo a uno o a unos pocos. La concentración en un único segmento puede tener la ventaja de la reducción de los costes totales de marketing gracias a la especialización del diseño del producto, distribución y comunicación, pero tiene el peligro de suponer una excesiva concentración de riesgo. Si se elige más de un segmento, se diversifica el riesgo de que el segmento desaparezca o cambie de hábitos.

19.1. Decisiones de producto.

El producto es el núcleo, Con el han de satisfacerse esa necesidades. Si la empresa no dispone de un buen producto, lo podrá vender una vez, pero el consumidor no repetirá y la inversión nunca será rentable.

El producto es cualquier bien, servicio o idea capaza de motivar y satisfacer a un comprador.

Dimensiones en la definición de un producto.

1. **Beneficio básico**, es aquel servicio o beneficio que le interesa adquirir a un cliente.
2. **Producto genérico**, se convierte el beneficio básico en un producto concreto.
3. **Producto esperado**, son las expectativas mínimas el cliente respecto a producto genérico.
4. **Producto aumentado**, es el que sobrepasa las expectativas del cliente.
5. **Producto potencial**, son las mejoras que habrá que incorporar al producto para que este siga atrayendo a los clientes.

El producto aumentado hoy será el producto esperado con el tiempo, y el director de marketing tiene que seguir pensando que implementar al producto para superar las expectativas de los clientes. Se debe de tener cuidado al aumentar los costes de los productos al introducir un aumento puesto que la competencia puede aprovecharse para implementar menores precios sin esos aumentos en el producto.

Clasificación de productos: conviene hacerlo según su tangibilidad y duración.

1. **Bienes de consumo no duradero**. Son bienes tangibles que desaparecen con poco uso.
2. **Bienes de consumo duradero**. Son bienes tangibles que pueden usarse muchas veces.
3. **Servicios**. Son bienes intangibles, inseparables, variables y son perecederos.

Las acciones y decisiones de marketing deben variar según el tipo de producto.

Definición del surtido de productos de una empresa. Surtido de productos, es el conjunto de todas las líneas de producción que la empresa va a ofrecer al consumidor.

1. **La longitud** del surtido es el número de productos del mismo.
2. **La amplitud** del surtido hace referencia a la cantidad de líneas de productos de la empresa.
3. **La profundidad** haría referencia al número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de producto.

Estas dimensiones permiten a la empresa expandir su negocio de tres maneras: añadir nuevas líneas, alargar cada línea de productos y añadir variantes a los productos que ya existen. Estas expansiones dependen de la rentabilidad de la línea. Si el director cree que añadiendo productos la rentabilidad aumentará, lo probable es que se decante por ello.

Alargar hacia arriba con productos de mayor calidad y precio, hacia abajo con productos de menor calidad y precios o en los dos sentidos. Estas decisiones no están exentas de riesgos. Estas extensiones solo se deben llevar a cabo si la empresa está segura de que los nuevos productos se diferencien de los antiguos y que tengan una demanda de mercado para los mismos.

Modelo de ciclo de vida de un producto. Hay 4 etapas.

1. **Etapa de Introducción.** El nuevo producto se empieza a distribuir. Se tiene que dar a conocer el producto por parte de un gran esfuerzo de la empresa, se producen pocas ventas por lo tanto el beneficio es muy bajo o incluso se producen pérdidas. Cuanto más complejo sea el producto más dura esta etapa esperando a que el mercado aprenda su utilidad o ventaja diferencial.
2. **Etapa de Crecimiento.** Se empieza a conocer el producto. Las ventas y beneficios crecen muy rápido y alcanzan su punto máximo, frente al crecimiento se deberá aumentar la producción y sitios de distribución, además se deberá luchar contra los competidores que se verán atraídos por el rápido crecimiento del producto.
3. **Etapa de madurez.** Las ventas se estabilizan, crecen o decaen ligeramente. Con los competidores ya en el mercado es necesario un mayor esfuerzo en marketing por lo que se reducen beneficios. En esta etapa no hay tanta publicidad y se realizan más acciones de promoción de venta (descuentos...).
4. **Etapa de declive.** La aparición de productos sustitutivos provocan la caída de las ventas y el abandono de competidores en el mercado por tanto se estabilizan los precios, la empresa reducirá la inversión y cerrará lugares de distribución no rentables.

19.2 Decisiones de precio.

El precio es la cantidad de dinero que el cliente ha de desembolsar para disfrutar de un servicio que le proporciona una utilidad.

Lo primero es que el precio recibe distintos nombres según producto o servicio.

- Honorarios(servicios profesionales).
- Alquiler
- Interés
- Tasa
- Peaje
- Franqueo
- Sueldo

Lo segundo es la gran importancia que tiene el precio como instrumento de marketing.

1. **Efectividad a corto plazo.** Se puede realizar en muy pocos días, con efectos inmediatos sobre ventas y beneficios.
2. **Efectividad como instrumento competitivo.** Revolucionar un sector solo usando el precio.
3. **Importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor.** Un precio percibido como alto por el consumidor puede que este rechace comprarlo, pero también si lo percibe como bajo puede ayudar a su compra, también pueden sugerirle dudas y no comprarlo.
4. **En muchas decisiones de compra es la única información disponible.** Muchas veces cuando desconocemos un producto(características, fabricante, calidad) el precio puede ser determinante.

Se suele basar en los costes de producción para establecer el precio de venta al público.

Métodos de fijación de precios.

1. Métodos basados en los costes.

-**Costes más margen.** Consiste en el coste total unitario(coste total de cada unidad) y se le aplica un margen para obtener el precio de venta al público.

-**Margen en el precio.** El porcentaje de margen se aplica sobre el precio de ventas.

-**Precio Objetivo.** Aquí además la empresa tiene en cuenta el beneficio que quiere obtener, al coste total unitario se le añade el beneficio que se quiere obtener.

2. Métodos basados en la competencia.

Se basan en el carácter competitivo del mercado, donde la presión que ejercen los competidores no se puede obviar. El coste también se tendrá en cuenta.

-**Licitación.** Se da en mercados como la construcción o la contratación pública, donde gana el concurso la empresa que, cumpliendo las condiciones preestablecidas por el cliente, ofrece el menor precio.

-**Precios Similares a los competidores.** Se basan en el supuesto de que muchas empresas haciendo lo mismo no pueden estar equivocadas, pero puede ocurrir que se obvie la situación de nuestra empresa puesto que puede ser diferente.

Estrategias de fijación de precios.

Se trata de renunciar al beneficio inmediato para conseguir uno mayor en el futuro, es un enfoque a largo plazo.

1. Productos Nuevos.

-**Estrategia de penetración.** Consiste en fijar precios bajos desde el lanzamiento del producto para conseguir, desde el principio, la mayor cuota de mercado posible. Se recomienda su uso cuando el producto no es una auténtica novedad y se trata de un mercado sensible al precio.

-**Estrategia de desnatado.** Es el planteamiento contrario, tras captar la atención de los clientes que están dispuestos a pagar, irán reduciendo paulatinamente los precios para acceder al resto de consumidores. Se debe tratar de un producto realmente nuevo y existen esos consumidores dispuestos a pagar un alto precio por él.

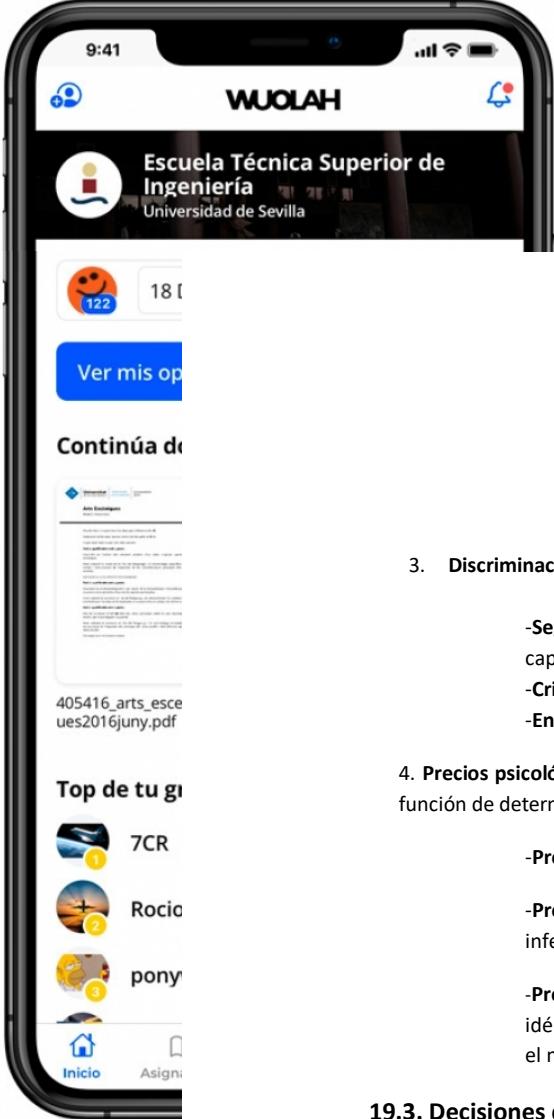
2. Precios para líneas de productos.

-**Líder de pérdidas.** Consiste en tener uno o dos productos de la línea a precios muy bajos, incluso con pérdidas, con el objetivo de atraer a nuevos consumidores y que compren otros productos de mayor precio y margen.

-**Precio en dos partes.** Habitual en las telecomunicaciones. El precio del bien se divide en una parte fija que da derecho al uso del servicio, y otra variable en función del consumo.

-**Precio único.** Consiste en poner todos los productos de una línea al mismo precio.

-**Precio por paquete.** Consiste en ofrecer un conjunto de productos a un precio inferior que si se compraran cada uno por separado.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

3. **Discriminación de precios.** Vender un mismo producto a distintos precios.

-**Segmentos de consumidores.** La empresa encuentra consumidores con distintas capacidades adquisitivas y adapta los precios a ellas.
-**Criterios geográficos.** La empresa fija precios distintos en regiones o países distintos.
-**En función del tiempo.** Ofrecer precios según el tiempo de uso

4. **Precios psicológicos.** Se basan en la percepción subjetiva del precio que tiene un consumidor en función de determinadas características que son manipulables.

-**Precios de prestigio.** Muchos consumidores asocian el precio con la calidad.
-**Precio par o impar.** Los precios impares intentan hacer percibir el precio como inferior.
-**Precio por costumbre.** Muchos productos de precio bajo acaban teniendo un precio idéntico o muy similar que suele estar asociado a las monedas fraccionarias que hay en el mercado y ello lo puede hacer muy difícil de modificar.

19.3. Decisiones de distribución.

Las distintas etapas por las que pasa el producto desde el fabricante al consumidor configuran lo que denominamos canal de distribución. Las personas que están entre el producto y el consumidor son los intermediarios.

Funciones de los intermediarios.

1. **Reducen el número de transacciones.** Los intermediarios facilitan y simplifican los intercambios.
2. **Adecua la oferta a la demanda.** Hay dos formas. Una es porque compra grandes cantidades del producto y lo fracciona en partes más pequeñas. La otra forma es la de agrupar la producción de muchos pequeños fabricantes cuando cada uno ofrece cantidades muy pequeñas.
3. **Crea surtido.** Un fabricante ofrece un número reducido de marcas, mientras que un consumidor quiere variedad donde elegir. El distribuidor crea ese surtido, comprando las marcas de muchos fabricantes y poniéndolas en disposición del consumidor.
4. **Almacena los productos, los transporta y los entrega.**
5. **Financia el proceso.** Los intermediarios proporcionan créditos, tanto al fabricante como al consumidor.
6. **Ofrece servicios adicionales.** A través del intermediario se produce a veces, la instalación o reparación del producto, e informa al consumidor del uso del producto.
7. **Asume riesgos.** Una vez el intermediario ha adquirido el producto asume el riesgo de no poder venderlo, tener que bajar los precios, riesgos de robo, incendio...

Tipos de canales de distribución:

- Pueden ser directos, donde el fabricante vende directamente al consumidor el producto(marketing directo).
- El canal corto, en el cual existe un único intermediario entre el fabricante y el consumidor, suele ser un intermediario minorista.
- El canal largo donde el fabricante vende al mayorista y los envía a los minoristas que quiere que ofrezcan sus productos a los consumidores.

Estrategia de distribución:

- Distribución exclusiva.** El fabricante limita al máximo el número de minoristas que pueden distribuir el producto. Suelen exigirles que no vendan productos de otros fabricantes. Tipo push (se le ofrecen ofertas y financiación a minoristas y mayoristas para que así realicen grandes adquisiciones)
- Distribución selectiva.** El número de minoristas en una zona determinada es reducido pero no hay un único distribuidor. Se exigen volúmenes mínimos de venta.
- Distribución intensiva.** El fabricante recurre al mayor número posible de puntos de venta en una zona determinada. Canales de distribución largos. Tipo pull (mucha publicidad sobre el producto para que el consumidor la solicite al minorista y el minorista al fabricante)

Tipos de comercios:

- Comercio tradicional.** Venden una o más marcas de una clase de producto o incluso ofrecen más líneas de productos, pero con poca profundidad.
- Comercio especializado.** Una única línea de productos.
- Autoservicio, Supermercados.**
- Category Killer:** son establecimientos especializados en una sola categoría de productos, con gran amplitud y profundidad.
- Tiendas de conveniencia:** Son pequeños supermercados que abren las 24 horas del día o la mayor parte de el.

Cadenas voluntarias: Agrupación de minoristas bajo una misma enseña.

Cooperativas detallistas: crean una organización central de compras realizando conjuntamente esfuerzos de promoción.

Cooperativas de consumidores: Los consumidores abren con su dinero los establecimientos nombrados gestores para dirigirlos. Reciben beneficios.

Cuando una empresa debe cubrir una amplio terreno:

- **Cadenas sucursalistas:** Propiedad de la propia empresa, lo que permite centralizar sus comprar y actividades de marketing
- **Franquicias:** Es una asociación contractual en la que un franquiciador cede su forma de gestionar un negocio de rentabilidad probada, junto con el derecho a comercializar y explotar esos productor o servicios.

19.4. Decisiones de comunicación.

La empresa debe comunicar al mercado la existencia de su producto, sus características, qué lo hace diferente, a qué precios lo puede adquirir y donde. Tienen las siguientes herramientas para esto:

1. **Publicidad.** Transmite a través de un medio de comunicación de masas, información comercial relevante para el consumidor con el fin de estimular la demanda de su producto o servicio. Se trata de una comunicación unilateral, impersonal y masiva. La empresa quiere informar sobre el producto, persuadir al consumidor para que lo compre o recordar.
2. **Promoción de ventas.** Ofertas, muestras gratuitas. Son acciones de promoción (no permanentes)
3. **Relaciones públicas.** Su objetivo es que la empresa mantenga una relación de confianza y entendimiento también con la administración pública, sus propios trabajadores, sus accionistas o posibles inversores, las organizaciones de consumidores, con los medios o incluso con los proveedores. Se usan ruedas de prensa para la promoción, se pueden realizar patrocinios.
4. **Marketing directo.** Son acciones de comunicación entre el fabricante y el consumidor en las que el último puede, de manera inmediata, demostrar una respuesta medible. Se trata de Venta por correspondencia, que se puede realizar por teléfono o vía internet.
5. **Venta personal.** La comunicación entre el vendedor y el cliente es interpersonal.
6. **Comunicación Integrada de Marketing.** El director de marketing debe concebir primero el objetivo de toda su comunicación y luego ir distribuyéndolos entre las distintas herramientas según sean más adecuadas para conseguirlos. Una herramienta debe reforzar el mensaje transmitido por otra, nunca reducirlo.