

SEGUNDO-PARCIAL-FUENTESFUENTES.pdf



Manu_Rod



Ingeniería, Empresa y Sociedad



1º Grado en Ingeniería Informática



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



Tour
Virtual

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria
con todo listo para que vivas una época inolvidable

Only those
who are asleep
make no
mistakes

AMRO
ESTUDIANTES

GRANADA MÁLAGA

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Tú
Decides

Estancias
Flexibles

PLAN AMIGO
120€
Cheque Amazon



**Tour
Virtual**

amroestudiantes.es

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable, hagas nuevos amigos, crees recuerdos inolvidables y puedas concentrarte en tus estudios sin ningún tipo de preocupación y teniendo acceso a todas las comodidades de primer nivel.



LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable



Tour Virtual

GRANADA

MÁLAGA

Estancias Flexibles

PLAN AMIGO
120€
Cheque Amazon

amroestudiantes.es

5.1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas actuales se enfrentan a entornos turbulentos, caracterizados por sucesivos cambios complejos y rápidos, que se derivan principalmente de la globalización de la economía. Este contexto externo obliga a los directivos a estar atentos y analizar los distintos factores del entorno. A su vez, deberán llevar a cabo medidas anticipadas que permitan, por un lado, defender a la empresa de situaciones adversas, y por otro aprovechar condiciones favorables para mejorar su posición en el sector.

En el ámbito de la dirección de empresas, 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 compete.

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 flaquezas de la empresa, respecto de sus competidores).

Una vez que la empresa ha formulado una estrategia adecuada, el siguiente paso de la dirección estratégica es implantar dicha estrategia. Esto conlleva comprometer recursos y, posiblemente, realizar un conjunto de cambios sobre distintas variables de la empresa, para que la estrategia pueda ser puesta en prác-

tica. Algunas empresas deben adaptar la estructura organizativa para poder implantar una estrategia determinada, o incluso pueden ser necesarios cambios graduales de la cultura organizativa o del estilo de liderazgo generalmente utilizado.

En definitiva, la dirección estratégica es un modelo de dirección que, considerando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, desarrolla una respuesta al entorno. Los conceptos relacionados con la dirección estratégica, así como el proceso con el que se desarrolla, se detallan en los epígrafes siguientes.

5.2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Podemos encontrar una amplia variedad de definiciones de estrategia, en las que los distintos autores tratan de resaltar diferentes rasgos del concepto. En la tabla 5.1 exponemos algunas de las principales definiciones, con objeto de estudiar las características del concepto.

TABLA 5.1
Definiciones de estrategia

| Autor | Definición de estrategia |
|---------------------------------------|---|
| Johnson, Scholes y Whittington (2006) | «Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas ¹ ». |
| Porter (1982) | «La estrategia es una acción ofensiva o defensiva para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa». |
| Grant (2006) | «La estrategia se encarga de definir cómo desplegará la empresa sus recursos en el entorno para satisfacer los objetivos a largo plazo. La estrategia asegura coherencia y cohesión, dando sentido a todos los elementos que forman la empresa». |

¹ Este término se corresponde con el de «stakeholders».

De las diferentes definiciones de estrategia se desprenden las siguientes ideas básicas:

1. *La estrategia es la respuesta de la empresa a su entorno competitivo (Grant, 2006).*

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. *La estrategia pretende conseguir los objetivos a largo plazo del empresario y de los principales stakeholders. Responde a la pregunta: ¿Dónde queremos llegar?*

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 un proceso de toma de decisiones, donde se han considerado y evaluado diferentes opciones estratégicas.*

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 definirá los cursos de acción y las decisiones a tomar en toda la organización.*

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

De acuerdo con autores como Ansoff (1976), al definir la estrategia es inevitable aludir, más o menos directamente, a un conjunto de elementos que intervienen en su descripción. Menguzzato y Renau (1991) sintetizaron las distintas aportaciones relativas a los componentes que definen la estrategia, definiendo cuatro elementos, que son: el campo de actividad, las capacidades distintivas, la ventaja competitiva y la sinergia. El estudio de estos elementos nos permitirá profundizar en el concepto de estrategia. La figura 5.1 detalla la relación existente entre la estrategia y los cuatro elementos o componentes:

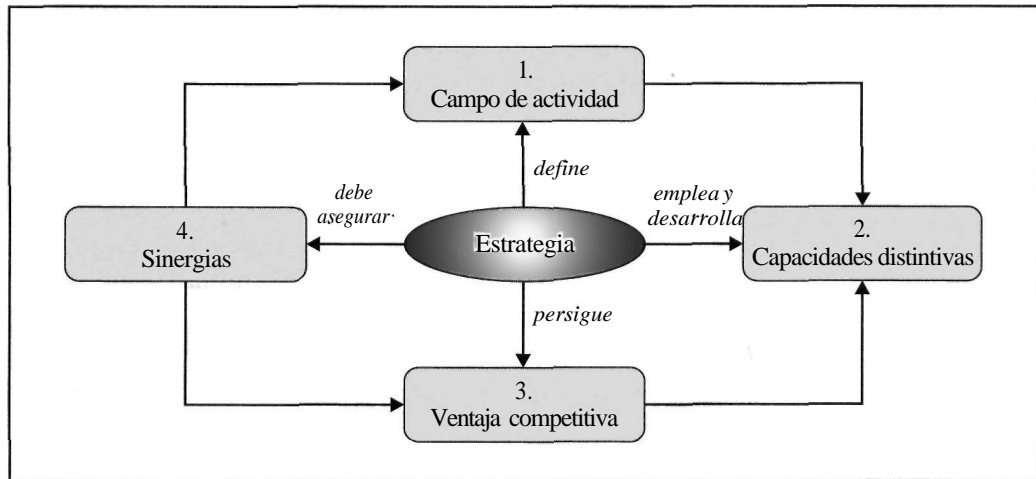


Figura 5.1. Componentes de la estrategia. [FUENTE: Elaborado a partir de Menguzzato y Renau(1991).]

- **Campo de actividad:** Ansoff (1976) lo define como el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Al formular la estrategia, la empresa define cuál será su campo de actividad, estableciendo en qué sectores competirá, quiénes serán sus clientes, en qué segmentos desea tener mayor presencia o en qué mercados pretende introducirse por primera vez.

El campo de actividad de la empresa suele estar formado por varias *unidades estratégicas de negocio* (UEN). Las empresas explotan al mismo tiempo varios negocios que requieren un planteamiento estratégico distinto. 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. Se puede realizar esta subdivisión atendiendo a los clientes de cada negocio, a las necesidades que se satisfacen o a la función del producto y a la tecnología empleada para la producción o prestación del servicio. 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.

Por ejemplo, una compañía de telefonía móvil puede trabajar con dos unidades estratégicas de negocios claramente diferenciadas, una que comprenda la prestación del servicio a empresas y otra que incluya la prestación del servicio a particulares. De esta forma, las estrategias formuladas para, por ejemplo, fijar precios y promociones serán distintas para cada una de ellas.

Memorup®

ENERGY

REFUERZA LA MEMORIA

MÁXIMA CONCENTRACIÓN Y ENERGÍA TU MEJOR ALIADO CON LOS EXÁMENES

➤ Rendimiento intelectual y físico ◀



La dirección estratégica

Las Unidades Estratégicas de Danone

Danone es una multinacional de productos alimenticios, especializada en productos lácteos. Tiene su sede en París (Francia), aunque la empresa se fundó en Barcelona en 1919. Surgió como una pequeña fábrica artesanal que producía yogures y los vendía en farmacias. Desde entonces, la empresa ha experimentando un magnífico crecimiento, y en la actualidad podemos encontrar más de 20 productos con esta marca.

Toda la línea de productos está compuesta por yogures y postres lácteos, cuya fabricación se basa en una tecnología muy similar. No obstante, la principal diferencia entre los distintos productos radica en el cliente al que van dirigidos. Por eso, la diferenciación de las unidades estratégicas de negocio de la empresa puede llevarse a cabo atendiendo al segmento del mercado al que satisfacen. De esta forma, podemos diferenciar al menos cuatro unidades estratégicas de negocio diferentes:

- **Amantes del yogur.** Esta UEN comprendería productos como el tradicional DANONE, GRAN DANONE (con un tamaño superior), YOGUR GRIEGO, DANISSIMO, DANUP y DANONE ORIGINAL. Este conjunto de productos va dirigido a clientes de cualquier edad que tienen predilección por este producto y por ello son grandes consumidores del yogur cremoso y tradicional.
- **Preocupados por la línea y la salud.** Esta UEN incluye productos como VITALÍNEA, ACTIVIA, DANACOL, DENSIA, SAVIA y ACTIMEL. En este caso, los clientes son personas adultas, muy preocupadas por la salud y el mantenimiento de la línea, que consideran el yogur como un elemento fundamental en su dieta para reducir el colesterol o aportar una dosis extra de calcio.
- **Bebés.** Esta UEN comprende productos como MI PRIMER DANONE y DANONINO. Están dirigidos a niños de más de 6 meses que se inician en la alimentación con cuchara y que aún requieren características nutricionales específicas, como la leche de continuación.
- **Postres lácteos.** Esta UEN incluye otros productos lácteos más variados como DANET, CUAJADA DANONE, ARROZ CON LECHE y MOUSSE DANONE. Estos productos van dirigidos a clientes de cualquier edad que busca un postre algo más sofisticado.

Para cada una de estas UEN estratégicas, DANONE formula una estrategia competitiva diferente, y en muchos casos consigue desarrollar una ventaja competitiva en diferenciación para ese segmento del mercado.

FUENTE: Adaptado de www.danone.es.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

- **Capacidades distintivas²**: según Menguzzato y Renau (1991), son el conjunto de recursos (tangibles, como la maquinaria, o intangibles, como una patente) y capacidades (organizativas, directivas, etc.) 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. Si, por ejemplo, una de las capacidades distintivas de la empresa es la capacidad de innovación, la estrategia de la empresa deberá apoyarse en esta capacidad, desarrollando productos y servicios que destaquen por su novedad y por sus atributos tecnológicos de última generación.
- **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. Por ejemplo, una empresa puede haber logrado una ventaja competitiva en costes cuando es capaz de producir a un menor coste aprovechando economías de escala o aprovechando el aprendizaje y la experiencia que ha acumulado a lo largo de su vida. También puede haber logrado una ventaja competitiva en diferenciación, si sus clientes perciben que su producto es superior al de los competidores, por su calidad, su diseño o sus mejores prestaciones.

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.
- **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. La conexión entre el campo de actividad, las capacidades distintivas y la ventaja competitiva asegurará mejores resultados que potenciar individualmente alguno de los tres componentes. Por ejemplo, la empresa puede utilizar la misma capacidad directiva, el mismo canal de distribución o la misma planta de fabricación para gestionar, al mismo tiempo, diferentes negocios del campo de activi-

² La definición de este componente puede ser distinta atendiendo a cada autor. En algunos casos, se diferencia entre recursos y capacidades o recursos y competencias. Por ejemplo, Grant (2006, p. 189) indica que «es importante la distinción entre los recursos y las capacidades de la empresa. Por recursos entendemos los activos productivos de la empresa; las capacidades aluden a lo que la empresa puede hacer. Los recursos por sí solos no generan una ventaja competitiva: deben trabajar de forma conjunta para crear una capacidad organizativa». También Johnson, Scholes y Whittington (2006, p. 115) señalan que «la eficiencia de los recursos físicos o financieros, o del personal de una organización, no depende únicamente de su existencia, sino de cómo se gestionen, de la cooperación entre las personas, de su capacidad de adaptación, de su capacidad de innovación... El término competencias se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos a través de los que una empresa organiza sus recursos de forma eficaz» (p. 117).

dad. Así, potenciando una capacidad distintiva, logrará mejorar y desarrollar varios negocios de su campo de actividad.

5.2.2. Niveles de la estrategia

Aunque se aluda a la estrategia de la empresa en singular, 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.

La definición de la estrategia en distintos niveles permite la concreción y especificación de la estrategia global, al mismo tiempo que debe asegurar la coherencia entre todas las decisiones y cursos de acción de la empresa. Por eso, a pesar de que en cada nivel las estrategias se denominan de manera diferente, todas deben estar integradas entre sí, así como derivarse de la estrategia corporativa o de la estrategia global de la empresa. Atendiendo al nivel jerárquico donde se formula e implanta la estrategia, ésta puede llamarse estrategia corporativa, estrategia de negocio o competitiva y estrategia funcional:

- **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. Por ejemplo, en una empresa que compite con una amplia variedad de negocios (inmobiliarias, seguros, agencias de viaje, etc.), la estrategia corporativa determinará qué negocios deben crecer, cuáles deben mantenerse y qué otros deben abandonarse.

Asimismo, en este nivel, la estrategia se formulará para explotar los posibles *efectos sinérgicos* entre los distintos negocios. De acuerdo con Johnson y Scholes (2001), la estrategia corporativa pretende satisfacer los objetivos de los propietarios y de los principales *stakeholders* de la empresa.

- **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.

- **Estrategias funcionales u operativas.** En este nivel la estrategia fijará las directrices a seguir en cada área funcional (p. ej., el área financiera, el área de producción, el área de marketing, etc.), 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. La estrategia funcional para cada área implica tomar decisiones sobre subsistemas distintos de la empresa, destacando las siguientes gestiones funcionales:

- *Dirección comercial o de marketing:* decisiones de marketing estratégico y operativo (producto, distribución, precio y comunicación).
- *Dirección de la producción:* decisiones sobre el diseño del producto, la tecnología utilizada y la localización de la planta de fabricación.
- *Dirección financiera:* decisiones relacionadas con la estructura financiera óptima, la selección de proyectos de inversión, la distribución de dividendos, etc.
- *Dirección de recursos humanos:* decisiones sobre los criterios de selección del personal, la promoción y la capacitación de los 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. Así, la estrategia corporativa se formula en el nivel superior de la jerarquía o del organigrama (normalmente, el presidente o director general); la estrategia competitiva es formulada por los directivos intermedios (jefes de divisiones, productos, etc.); y cada estrategia funcional es diseñada por los jefes de las distintas áreas funcionales (director de recursos humanos, director de producción, director comercial, etc.). Este hecho implica que, en cualquier nivel jerárquico, los directivos han de caracterizarse, en cierto modo, por el *pensamiento o la actitud estratégica*³.

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

³ Siguiendo a Menguzzato y Renau (1991), implica tener una actitud extravertida, anticipadora y especialmente crítica con lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable



Tour Virtual

GRANADA

MÁLAGA

Estancias Flexibles

PLAN AMIGO
120€
Cheque Amazon

amroestudiantes.es

La dirección estratégica

estrategias competitivas como a la estrategia corporativa. Estas ideas quedan ilustradas en la figura 5.2.

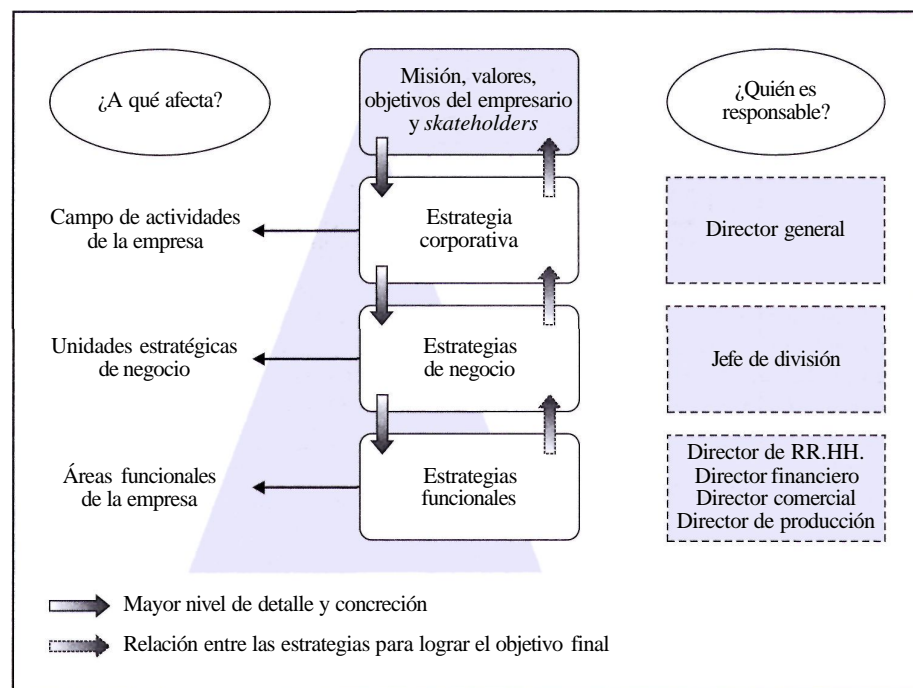


Figura 5.2. Niveles de la estrategia.

5.3. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica implica el análisis del contexto donde opera la empresa, para después establecer distintas direcciones posibles que permitirán conseguir sus objetivos. Una vez formuladas estas posibles direcciones, la empresa deberá decidir qué dirección o estrategia es más adecuada. Por último, esta opción elegida se llevará a la práctica, para lo cual será necesario comprometer recursos y liderar una serie de cambios en la empresa.

Por ello, la dirección estratégica debe verse como un proceso dinámico compuesto por varias etapas secuenciales que persiguen la consecución de unos objetivos empresariales. Con objeto de desarrollar un método para guiar al directivo, se han estudiado las distintas fases que se deben llevar a cabo para seleccionar e implantar una estrategia adecuada. Existen tres grandes etapas en este proceso

(véase figura 5.3): análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia (Cuervo, 1999; Navas y Guerras, 2009).

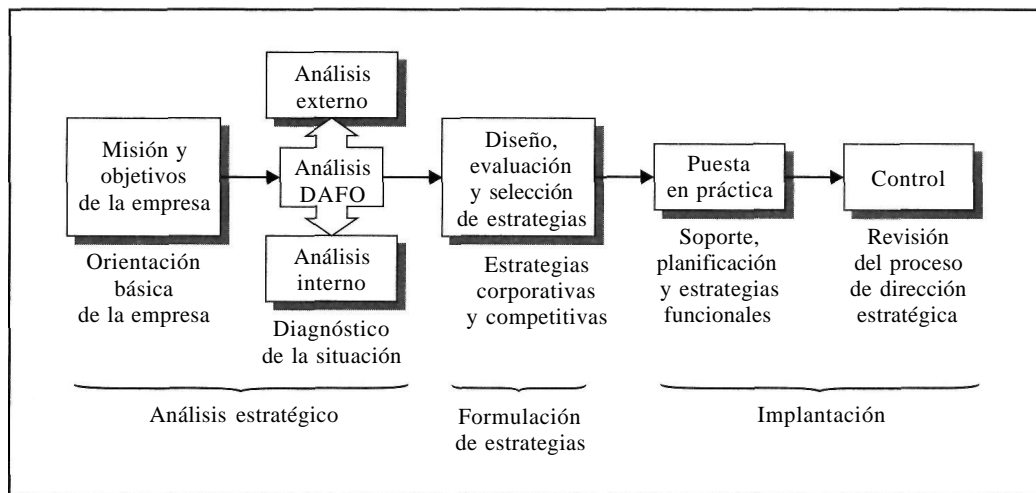


Figura 5.3. Proceso de dirección estratégica. [FUENTE: Adaptado de Navas y Guerras (2009).]

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). Asimismo, el estudio de la misión, los valores y los objetivos asegurará que el resto del proceso sea coherente con todos estos elementos, formulando e implantando una estrategia que sea el medio para alcanzar dichas metas.
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. Una vez propuestas, se procede a evaluar la idoneidad de cada una de ellas, para finalmente seleccionar la/s estrategia/s a implantar. En el siguiente epígrafe estudiaremos las principales opciones estratégicas que se consideran para cada nivel de la estrategia.
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. En este punto, la empresa puede elaborar un *plan estratégico* que recoja las distintas decisiones tomadas durante todo el proceso de dirección estratégica; además, este plan debe concretar cómo afectará

la implantación de la estrategia a otras actividades más rutinarias. Para que esta fase sea efectiva, la empresa debe comprometer recursos que aseguren el cumplimiento de la estrategia. En algunos casos, la implantación efectiva de la estrategia puede requerir cambios en la *estructura organizativa* de la empresa o en el *sistema técnico* utilizado. Asimismo, debe existir un ajuste entre la estrategia implantada y los valores de la *cultura organizativa*, para que dicha implantación concluya con éxito. Podríamos decir que la estructura organizativa, el sistema técnico y la cultura organizativa deben adaptarse a la estrategia, para que realmente se implante con éxito.

5.4. OPCIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS

En epígrafes anteriores ya se ha hecho referencia a las opciones estratégicas. Una opción estratégica es un curso de acción (o estrategia) que se considera como alternativa en la etapa de formulación y que es susceptible de ser elegido como la estrategia a implantar en la empresa. En este epígrafe analizaremos las opciones estratégicas básicas a considerar cuando se formula la estrategia corporativa y la estrategia competitiva. Sin embargo, el objeto de este capítulo no es profundizar en la amplia variedad de opciones estratégicas disponibles para formular la estrategia de las distintas áreas funcionales de la empresa, pues ello se tratará en capítulos posteriores de esta obra.

5.4.1. Opciones estratégicas en el nivel de la estrategia corporativa

En este nivel, la estrategia define el campo de actividad de la empresa. 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?

Para responder a la primera pregunta es útil considerar el modelo propuesto por Ansoff (1976), que define las distintas opciones hacia donde puede crecer la empresa, dependiendo del grado en el que modifique el campo de actividad actual (véase tabla 5.2).

TABLA 5.2
Direcciones de crecimiento

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

FUENTE: Ansoff (1976).

Las opciones estratégicas que implican crecer sin variar considerablemente el campo de actividad de la empresa son comúnmente denominadas como *estrategias de expansión*. Dentro de éstas se suelen considerar las siguientes: estrategia de penetración en el mercado, estrategia de desarrollo de productos y estrategia de desarrollo de mercados. A continuación se detallan brevemente:

- Una *estrategia de penetración en el mercado* implica no cambiar el campo de actividad actual ni los mercados atendidos. Esto supone seguir explotando los productos/servicios actuales y comercializarlos en los mismos mercados. Por tanto, la empresa no añadirá unidades estratégicas de negocio adicionales al campo de actividad actual, y solamente 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. Dentro de esta dirección de crecimiento se incluye la *estrategia de internacionalización*, por la que la empresa comienza a introducir sus productos en los mercados de otros países.

A diferencia de las anteriores, *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?, debemos considerar los distintos métodos de crecimiento que puede desarrollar la empresa para incre-

Estudia tu Grado Universitario en Berlín en inglés y 100% financiado

Escoge entre las 37 carreras universitarias oficiales en inglés que SRH Berlín ofrece y haz despegar tu futuro profesional.

Regístrate en el webinar. Donde te contaremos cómo conseguirlo

Fecha 26 de mayo · Hora 18:00 - 19:00

La dirección estratégica

mentar su tamaño. 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. Por tanto, a través de esta forma de crecimiento la empresa consigue crecer incorporando en su activo las magnitudes económicas de otras empresas.

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 (por ejemplo, empresas conjuntas o *joint ventures*).

Iberdrola cierra la compra de la brasileña Elektro por 1.600 millones

Iberdrola ha comunicado a la CNMV el cierre de la adquisición de la compañía brasileña Electricidade e Serviços. La compra se ha cerrado por 2.400 millones de dólares (unos 1.615 millones de euros), con la que se ratifica su decidida apuesta por seguir creciendo en Brasil, uno de los países clave dentro de su estrategia de expansión internacional.

Iberdrola destacó que la operación encaja a la perfección con su actual estrategia, centrada en la expansión internacional en aquellos mercados que cuentan con mayor potencial de crecimiento (como Estados Unidos, Brasil, Reino Unido o México), de cara a seguir diversificando su presencia geográfica, y en el incremento de su exposición a las áreas de negocio regulado, que aporta estabilidad y predictibilidad en los ingresos y bajo riesgo.

En esta línea se enmarcan los últimos movimientos realizados en América por la compañía, que a lo largo de 2010 decidió acometer desinversiones de activos no estratégicos por su actividad o ubicación, como las filiales de gas estadounidenses y los negocios que poseía en Chile y Guatemala, para volcarse en proyectos clave para su futuro, como el desarrollo de la nueva red de interconexión eléctrica entre Estados Unidos y Canadá o la compra de la distribuidora brasileña Elektro.

FUENTE: Adaptado de www.expansion.com (28 de abril de 2011).

No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad. Reservados todos los derechos.

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 (véase la lectura sobre PC City).

PC City tira la toalla ante la crisis española

Dixon Retail estudia cerrar o vender las 34 tiendas de su filial española PC City, ante su nula esperanza de recuperación del consumo de productos electrónicos y de informática en este mercado.

Tras cuatro años de dificultades en España y una reestructuración en 2009 que provocó el cierre de once establecimientos de PC City, la empresa británica se plantea tirar la toalla definitivamente al apreciar «nuevos signos de debilidad del consumo».

En un comunicado enviado ayer a la Bolsa de Londres, Dixons Retail dice que va a iniciar un «proceso consultivo para considerar sus opciones en España, entre las que se incluye la potencial salida de las operaciones en las tiendas». Aunque fuentes de la filial española aseguran que todas las opciones están abiertas, incluida una nueva reestructuración para salir adelante, desde Londres se considera el abandono de ese mercado como lo más probable. El consejero delegado de Dixons, John Browett, dijo que «es difícil ver otras opciones que la salida de España».

FUENTE: Adaptado de www.expansion.com (30 de marzo de 2011).

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

En el nivel de negocio, las estrategias son la dirección que sigue la empresa para obtener ventaja competitiva en cada una de sus unidades estratégicas de negocio. Al igual que ocurre en el nivel superior, existen varias opciones estratégicas básicas. En la tabla 5.3 se muestra la clasificación ampliamente aceptada actualmente, propuesta por Michael Porter a principios de los ochenta.

TABLA 5.3
Estrategias competitivas genéricas

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

FUENTE: Adaptado de Porter (1982)

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 desarrolla esta estrategia de manera exitosa consigue una ventaja competitiva (basada en costes inferiores); si, además, esta ventaja es absoluta sobre todos los competidores de la industria, entonces se dice que dicha empresa es líder en costes. No obstante, una empresa también puede implantar una estrategia de liderazgo en costes aun cuando se contemple un ámbito más reducido que el total de la industria o sector; por ejemplo, si tiene una estructura de costes más competitiva que el conjunto particular de empresas del sector que se dirigen a un segmento concreto del mercado.

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. En este caso, los competidores no podrán imitar esta acción, porque, para ese precio, sus márgenes serán nulos o negativos (Navas y Guerras, 2009).

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. Al igual que la estrategia de liderazgo en costes, concluimos destacando dos ideas básicas. 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. Por tanto, aunque la empresa deba asumir mayores costes para asegurar más calidad o mejores prestaciones del producto, un precio superior compensará con creces el incremento del coste (Navas y Guerras, 2009).

Audi Q5 y Mercedes GLK

Elegir alguno de los dos es una decisión difícil. Ambos son solventes en cualquier terreno, regulares, silenciosos y en los caminos no desmerecen. El Audi Q5 parte de 44.400 euros, mientras que el Mercedes GLK lo hace de 43.550 euros. La diferencia de apenas 800 euros no parece un factor que incline la balanza.

El diseño. Es completamente diferente para cada modelo. El Audi Q5 es más redondo y compacto, mientras que el Mercedes GLK ofrece una apariencia más tosca, más de todoterreno que de todocamino. Nada más entrar en ambos se reconoce al instante su fidelidad a su marca. El GLK podría parecer más juvenil en su interior, pero no es así. Ofrece al cliente la sobriedad de un Mercedes. Asimismo, el Q5 es un Audi 100%.

La mecánica. Comparando ambos modelos, es prácticamente igual. Parecido cubicaje, e idéntica potencia (170 CV) y caja de cambios (automática de siete velocidades). Las cifras oficiales de Par motor (la fuerza que el motor transmite a las ruedas motrices) sí ofrecen una diferencia. En el Q5 es de 350 Nm (Newtons por metro) desde 1.750 revoluciones por minuto hasta 3.500 vueltas, mientras que en el GLK es de 400 Nm entre 1.400 vueltas y 3.200 revoluciones por minuto. Esta leve pero apreciable diferencia se nota en las salidas de parado y en el empuje a bajas vueltas, donde el Mercedes se impone.

Consumos. Las dos marcas alemanas homologan un consumo mixto oficial de 6,8 litros para estos dos modelos con esta mecánica. Esta cifra se aleja de la obtenida en la prueba. Tanto en el GLK como en el Q5 en un tramo de 200 kilómetros con 30 urbanos y 80 de carretera convencional, con dos personas y sus respectivos equipajes, el gasto de combustible del Audi Q5 fue de 9,7 litros, mientras que el Mercedes GLK necesitó 9,8 litros a una media de 102 km/h y de 104 km/h, respectivamente.

Hasta noviembre de 2010, en el mercado español se han vendido 4.748 unidades del Audi Q5, un 2,4% más que en el mismo período del año anterior. Del GLK, Mercedes ha colocado 1.214 en nuestro mercado, un 15,8% más.

¿Estudias o InfoJobs?

Tú aprueba,
el trabajo es
cosa nuestra.

El portal líder de empleo.

InfoJobs

La dirección estratégica

Este es un ejemplo de empresas que llevan a cabo una estrategia de diferenciación. Su ventaja competitiva se basa en la calidad y en las prestaciones superiores que percibe el cliente. Sin embargo, a juzgar por las ventas obtenidas en la fecha señalada, podríamos afirmar que Audi mantiene el liderazgo en este segmento del mercado automovilístico.

FUENTE: Adaptado de www.expansion.com (24 de diciembre de 2010).

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. A continuación exponemos, en la tabla 5.4, una muestra de las principales decisiones estratégicas a tomar en cada departamento funcional, cuyo conjunto dará lugar a cada estrategia funcional. Sin embargo, el estudio de estas decisiones se desarrollará en los capítulos específicos que abordan cada unidad funcional.

TABLA 5.4

Decisiones estratégicas de cada área funcional

| Área funcional | Decisiones estratégicas |
|----------------------------------|---|
| Departamento de producción | <ul style="list-style-type: none">— Grado de integración vertical.— Nivel de capacidad productiva.— Sistema de gestión de la producción.— Localización de la producción. |
| Departamento comercial | <ul style="list-style-type: none">— Definición del producto.— Canales de distribución.— Política de precios.— Promoción y publicidad. |
| Departamento de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none">— Política de promoción interna.— Sistemas de incentivos.— Criterios de selección de personal.— Política de remuneración. |
| Departamento financiero | <ul style="list-style-type: none">— Política de dividendos.— Criterios de selección de inversiones.— Criterios de selección de fuentes de financiación.— Criterios para la gestión del riesgo. |

FUENTE: Elaborado a partir de Navas y Guerras (2009).

Como resumen de este epígrafe, la figura 5.4 indica las distintas opciones estratégicas genéricas en cada nivel de definición de la estrategia.

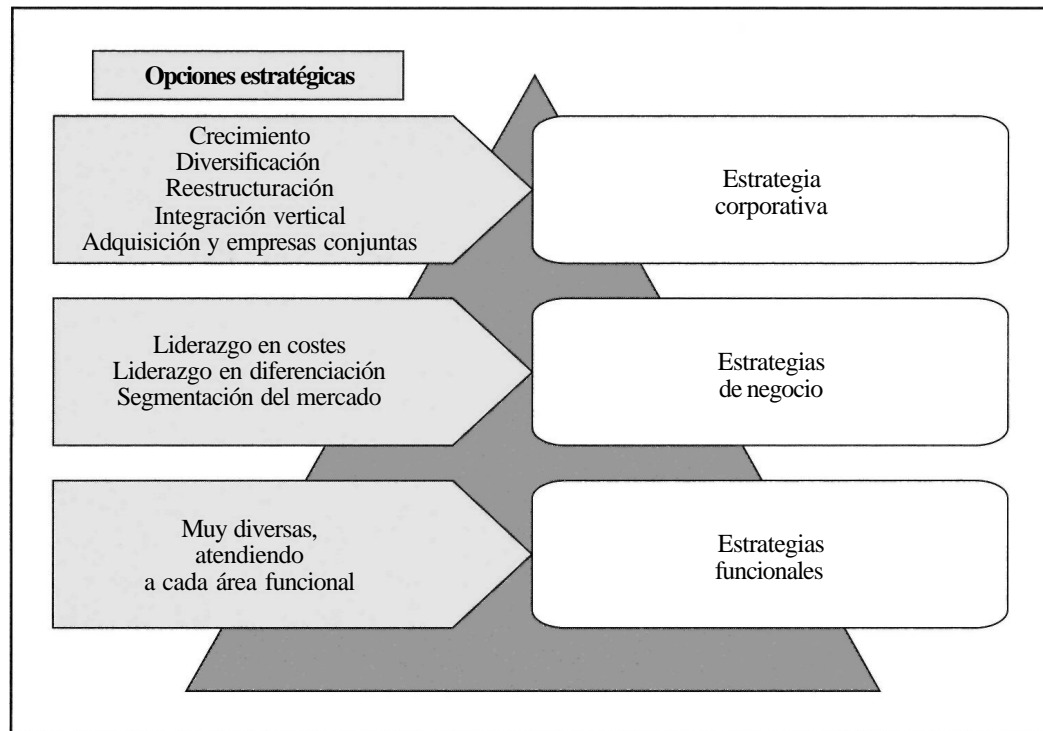


Figura 5.4. Opciones estratégicas por niveles.

RESUMEN

En este capítulo hemos estudiado la dirección estratégica como un sistema de dirección con el que los directivos diseñan e implantan una estrategia, para responder al entorno turbulento que rodea a la empresa. Por tanto, la estrategia es un conjunto de cursos de acción que sirven de enlace entre la empresa y su entorno. Para conceptualizar la estrategia hemos definido un conjunto de conceptos relacionados con ella: campo de actividad, capacidades distintivas, ventaja competitiva y sinergia. Asimismo, se han descrito los distintos niveles jerárquicos donde la estrategia global se va formulando y concretando: estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia funcional. Para entender mejor la dirección estratégica también hemos descrito las fases del proceso que lleva a la formulación e implantación de la estrategia en los distintos niveles de la organización. Por último, se han introducido las opciones estratégicas básicas que pueden ser consideradas y elegidas en el proceso, para los distintos niveles de la estrategia.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Explique por qué surge la dirección estratégica.
2. ¿Qué podría ocurrir si los directivos de una empresa se centraran en el enfoque tradicional de la dirección de empresas, sin prestar atención a la dirección estratégica?
3. ¿Cuáles son los cuatro conceptos relacionados con el concepto de estrategia?
4. ¿En qué nivel de la estrategia tiene especial importancia el concepto de ventaja competitiva?
5. ¿Es la dirección estratégica una cuestión únicamente relacionada con la empresa? ¿Puede ser importante la dirección estratégica en ONGs u otras organizaciones sin ánimo de lucro?
6. ¿Qué conclusiones deben obtenerse en la fase de análisis estratégico?
7. Explique por qué el pensamiento y la actitud estratégica es importante en todos los niveles directivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*, Pamplona: Universidad de Navarra.
- Cuervo García, A. (1999). «La Dirección Estratégica de la Empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa», *Papeles de Economía Española*, n.º 78-79, pp. 34-55.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid: Civitas.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica* (5.^a ed.), Madrid: Prentice Hall.

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

Sabemos que, para poder sobrevivir, la empresa necesita proporcionar los bienes y servicios con la mayor eficacia y eficiencia. En este sentido, resulta crucial administrar y gestionar adecuadamente las operaciones que realiza. En este capítulo vamos a estudiar la función de producción, con la finalidad de comprender los principios básicos en los que se apoyan los procesos de transformación, lo cual incluye comprender los aspectos que se deben considerar en el diseño de los bienes o servicios, comprender cómo se organizan los diferentes tipos de procesos productivos o cómo se determina la capacidad de un proceso productivo. Las decisiones vinculadas a la función de producción no deben tomarse de forma independiente, sino que deben estar relacionadas entre sí y apoyarse mutuamente. Además, la función de producción se desarrollará con un mayor éxito si está coordinada con el resto de áreas funcionales de la empresa como marketing, finanzas o recursos humanos.

8.1.1. Concepto de producción y de operaciones

Cuando hablamos del término producción nos referimos a la actividad económica de la empresa, de forma que 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

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable

Tour Virtual



GRANADA

MÁLAGA

Fundamentos de dirección y administración de empresas

operaciones, la cual se ocupa de gestionar y dirigir el subsistema de producción. Anteriormente, la dirección de la producción se refería fundamentalmente a la producción industrial; sin embargo, actualmente, con la creciente importancia de las actividades de servicio, la dirección de operaciones incluye la dirección y el control de todos los procesos a través de los cuales los inputs se transforman en bienes y servicios terminados. Por tanto, las operaciones constituyen una función fundamental de cualquier organización, ya que si no tenemos unos productos o servicios que vender no hay empresa, no se creará riqueza y no se obtendrán los recursos financieros que permiten a las empresas permanecer en los mercados.

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. Un proceso es cualquier actividad mediante la cual uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para un cliente (Krajewski y Ritzman, 2000).
- Las salidas del proceso son los bienes y servicios principales de la empresa u outputs.

Como podemos deducir, la función de producción está presente tanto en empresas industriales como en empresas de servicios. Las empresas industriales fabrican productos que son bienes tangibles, como coches, mesas, cerveza o libros. Algunos de estos bienes se consumen en una o en pocas veces (leche, gasóleo...),

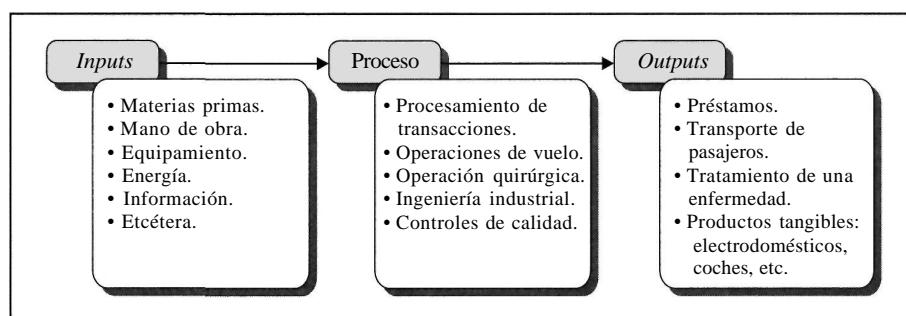


Figura 8.1. Elementos de un sistema de producción.

Estancias Flexibles

PLAN AMIGO
120€
Cheque Amazon

amroestudiantes.es

mientras que otros pueden ser utilizados muchas veces antes de que se consuman o deterioren (coche, lavadora...). Sin embargo, la función de producción puede ser menos evidente en las empresas que prestan servicios. ¿Qué produce una universidad o un hospital? Evidentemente no es un bien físico, tangible. En el caso de la universidad se produce un servicio de formación de las personas; en el caso de un hospital, un servicio de tratamiento de una enfermedad. En cualquier caso, la empresa está satisfaciendo, con la prestación de sus servicios, una necesidad que tiene un valor en el mercado.

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. La productividad puede definirse como la relación entre el valor de los productos (bienes y servicios) y el valor de los factores productivos (recursos como el trabajo o el capital). Las decisiones que se toman en el área de operaciones deben estar orientadas a mejorar este cociente entre producción y factores productivos. Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia, y ésta significa realizar bien el trabajo con un mínimo de recursos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas útiles}}{\text{Inputs}}$$

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. Dicha medición puede ser bastante directa, debiendo relacionar las unidades producidas con la cantidad de factores productivos empleados; si utilizamos un solo factor productivo, como las horas de trabajo empleadas, estaremos obteniendo la productividad de un solo factor; sin embargo, la productividad de múltiples factores trata de incluir todos los factores productivos utilizados.

Aunque las empresas deben seguir preocupándose por los objetivos relacionados con la productividad, fundamentalmente costes y calidad, las actuales condiciones y características del entorno han hecho aparecer nuevos objetivos para la

función de producción. Así, a los objetivos tradicionales debemos añadir otros objetivos que también influyen en la eficiencia, como son el tiempo, la flexibilidad, el servicio al cliente o el medioambiente.

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. Aquellas empresas que disfrutan de un mayor margen de beneficios tienen una mayor capacidad de maniobra en el precio y pueden conseguir una mayor cuota de mercado.

El coste expresa el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad. 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.

Las empresas siempre han buscado oportunidades para reducir costes en aras de incrementar su productividad, como, por ejemplo, a través de la localización en otros países con la intención de soportar unos costes salariales más bajos, o bien estar sujetos a legislaciones menos rigurosas.

Aunque actualmente existen estrategias alternativas para mantener una posición competitiva, el coste sigue siendo prioritario, sobre todo para los productos no diferenciados.

Calidad

Aunque podemos encontrar multitud de definiciones del término calidad, vamos a considerar que calidad hace referencia al conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario. Así pues, podremos medir la calidad de nuestro producto o servicio comparando las características que realmente posee con las que, teóricamente, nos han solicitado.

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.

El objetivo de la calidad ha pasado a jugar un papel central en la estrategia de operaciones de las empresas. Además, una mejora de la calidad no siempre supone incurrir en unos mayores costes, dado que se consigue también una mejora en la productividad, al disminuir los 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, para cumplir con los plazos establecidos con el cliente o para desarrollar con rapidez los nuevos productos que el cliente desea.

Este objetivo comprende básicamente dos aspectos:

- *Entregas rápidas:* menor tiempo de entrega posible, siendo éste el intervalo de tiempo que transcurre entre el momento en que se recibe un pedido y el instante de su llegada al cliente, entendida ésta como el momento en que está disponible para ser utilizado.
- *Entregas en fecha:* entregar en la fecha comprometida con el cliente.

La entrega rápida se refiere a la duración del tiempo de suministro, mientras que la entrega en fecha se refiere a la posible variabilidad del mismo. La problemática del tiempo de suministro es realmente compleja, pues intervienen los tipos de procesos productivos, la tecnología aplicada y su flexibilidad, o también la capacidad productiva.

Flexibilidad

La flexibilidad se refiere a la capacidad de la empresa para responder con rapidez, e incluso anticiparse, a los cambios del entorno. Actualmente, los clientes demandan productos diferenciados con unos precios competitivos, lo que obliga a las empresas a disponer de empleados competentes y cualificados, capaces de adaptar y modificar los productos a los requerimientos de los clientes con rapidez, así como tener una maquinaria flexible, que permita modificar el tipo de producto y el volumen de producción en poco tiempo. Por ello, se convierte en un reto esencial de la estrategia de operaciones la flexibilidad en el volumen, que es la capacidad que tienen las empresas para adaptar su capacidad productiva a las fluctuaciones de la demanda.

Por tanto, tener flexibilidad supone tener la habilidad para desplegar y replugar los recursos de una forma eficaz y eficiente, en respuesta a las condiciones cambiantes. Conseguir el objetivo de la flexibilidad permite adaptarse y anticiparse a la variabilidad del entorno.



Fundamentos de dirección y administración de empresas

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

- En la demanda, ésta puede tomar formas irregulares y estacionales, cada vez más difíciles de prever.
- En el suministro, la escasez de materias primas provocada por el comportamiento de los proveedores, los desechos en el proceso de fabricación, la introducción de nuevos materiales, etc., pudiendo dar lugar a desajustes importantes en las actividades de transformación.
- En los productos, puede aparecer tanto en los cambios diarios a realizar sobre los ya existentes, como en la introducción de otros completamente nuevos.
- En el proceso, por la introducción de nuevas tecnologías de proceso y por la introducción de nuevas técnicas de gestión del proceso.
- En el equipamiento y la mano de obra, la fuente de variabilidad no tiene por qué ser externa a la empresa, pudiendo estar motivada por averías, mantenimiento y preparación (caso de los equipos), o absentismos, políticas de personal, etc. (caso de la mano de obra).

Como se puede deducir, tanto la reducción del tiempo como la flexibilidad o capacidad de adaptación suponen mejoras en la productividad conseguida.

Nuevas presiones para quedarse en casa, viejas razones para salir de ella

Cricket, fabricante español de mecheros, es otro caso de estudio en el que se hacen evidentes las sutilezas propias del cálculo de la relación valor/coste. La empresa tiene tres fábricas: una en España, otra en la India y una tercera en China. Como era de prever, los costes laborales de Cricket en España son mucho más elevados que en la India y en China, pero los costes de producción por unidad de Cricket en España son, en realidad, más bajos que en China, dice Guillén, porque la fábrica española ha sido totalmente automatizada con base a inversiones de coste sustancial. ¿Por qué Cricket continúa con una planta en China? Porque cuando los clientes piden mecheros personalizados —por ejemplo, con el logo de la empresa— las líneas de producción necesitan adaptarse, y es más barato hacer eso en China, donde las líneas no están automatizadas. «La fábrica de China da flexibilidad a Cricket», dice Guillén.

FUENTE: www.wharton.universia.net (Publicado el 26/01/2011).

Servicio a clientes

En las últimas décadas hemos asistido a un importante crecimiento del sector servicios en las economías desarrolladas, que ha propiciado que cada vez sea más complicado establecer la línea de separación entre el producto y el servicio puros. 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.

Entre las múltiples actividades de servicio que pueden desarrollarse en las empresas se pueden citar las siguientes (Bowen et al., 1989):

- Para satisfacer exigencias y necesidades del cliente. Pueden estar relacionadas con el diseño del producto o servicio (por ejemplo, abrir el diseño al cliente para determinar sus necesidades), o con el del proceso (por ejemplo, hacerlo más flexible para responder a cambios en el mercado).
- Para informar (por ejemplo, proporcionar toda la información técnica que se requiera sobre el producto, elaborar adecuados manuales de usuario, comunicar todas las opciones y características de la financiación, etc.).
- Para reducir el riesgo del cliente (por ejemplo, la garantía y su funcionamiento, la cantidad y ubicación de los servicios de reparaciones, etc.).
- Para facilitar la acción de compra (por ejemplo, modalidades de pago, servicios de crédito, etc.).
- Trato con el cliente (por ejemplo, un trato amable de los vendedores, etc.).

Medio ambiente

En los últimos años se ha aceptado que 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.

No debemos pensar que gestionar las operaciones con la perspectiva de conseguir la mejora medioambiental es un objetivo que perjudique a los objetivos de calidad y de costes. Actualmente nos encontramos con clientes para los cuales el atributo ecológico es un elemento más de la calidad del producto y, por otro lado, la utilización de tecnologías y procedimientos con menor impacto medioambiental puede derivar también en un ahorro de costes.

8.1.3. Estrategia de operaciones

Como se vio en el capítulo sobre la dirección estratégica, la estrategia empresarial se puede plantear a nivel corporativo o global, a nivel de negocio o bien a nivel funcional. 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 (Heizer y Render, 2009).

Una empresa sigue una estrategia de diferenciación cuando proporciona un bien o servicio que es percibido por el cliente como único. Desde el punto de vista de la dirección de operaciones, la diferenciación debe concebirse como algo que está más allá de las características físicas y los atributos del servicio para comprender todo lo relacionado con el producto o servicio que influya sobre el valor que los clientes obtienen de él (Heizer y Render, 2009). La diferenciación puede radicar en el propio producto o servicio, o bien en los servicios asociados al mismo. Apple es un ejemplo de empresa que ofrece productos diferenciados, con características que son conocidas y apreciadas por el cliente como únicas, consiguiendo su ventaja competitiva a través de la diferenciación.

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. Es importante para seguir esta estrategia gestionar adecuadamente la capacidad productiva con el nivel de demanda, con el objeto de aprovechar las instalaciones de la forma más eficiente posible y conseguir ventaja en costes. Ikea se ha posicionado en el mercado con una ventaja competitiva en costes, ofreciendo muebles funcionales con una adecuada relación calidad-precio, y en su búsqueda de reducir costes vende los muebles sin montar.

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. La respuesta flexible debe entenderse como la capacidad de adaptarse a los cambios en un mercado en el que las innovaciones en el diseño y los volúmenes de producción y ventas varían sustancialmente (Heizer y Render, 2009). La respuesta fiable está relacionada con la fiabilidad en la programación, siendo importante para los clientes, y por tanto le otorgan valor a la capacidad de las empresas de producir según lo programado. Por último, una respuesta rápida en el diseño, en la producción o en la entrega supone llegar al cliente antes que otros competidores. Empresas de éxito han tenido que redefinir sus líneas de negocio en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado; por ejemplo, Motorola ha pasado de ser una empresa de electrodomésticos a fabricar semiconductores, y de éstos al negocio

de las telecomunicaciones. Otro caso es Microsoft, que está dejando realmente de dedicarse al software informático y está orientándose al mundo de Internet.

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). Dentro de estas últimas podemos incluir todas aquellas decisiones relacionadas con la gestión de inventarios y con la planificación y programación de la producción.

En este apartado vamos a tratar las principales decisiones de carácter estratégico. Destacaremos las decisiones sobre el diseño del producto, diseño del proceso, decisiones sobre la capacidad de la empresa para atender las necesidades del mercado, decisiones sobre la localización de la empresa y, por último, aquellas decisiones relacionadas con la distribución en planta de la empresa.

8.2.1. Diseño del producto y del servicio

Una de las decisiones fundamentales a tomar en relación con la producción es la introducción de nuevos productos. 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.

Diseñar nuevos productos y hacerlos llegar al mercado con rapidez es el reto que afrontan las empresas. Las características del producto deberán cubrir adecuadamente las necesidades y requerimientos de los consumidores potenciales, al tiempo que deben optimizarse también los aspectos técnicos y económicos en relación con su producción.

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.

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable



Tour Virtual

Fundamentos de dirección y administración de empresas

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. El ciclo de vida del producto comprende cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Las etapas se diferencian entre sí por la forma de crecimiento de las ventas en relación al tiempo.

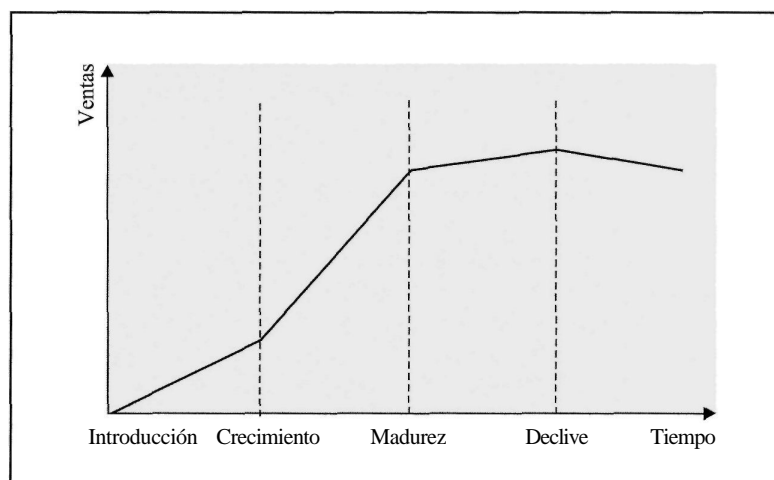


Figura 8.2. Ciclo de vida de un producto/servicio.

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. Por esta razón, la empresa necesita realizar desembolsos especiales en gastos de investigación, de desarrollo del producto o de perfeccionamiento de los procesos o de los proveedores. Esto implica que el producto salga al mercado con un precio elevado. La aceptación del producto en el mercado es desconocida. En esta etapa se realizan grandes esfuerzos por atraer a los clientes, creando conciencia e interés por el producto a través de campañas publicitarias que pretenden inducir al cliente a que prueben y comprendan el producto. Un ejemplo de producto que se encuentra en esta fase son los coches eléctricos.

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. La empresa necesita mantener el equilibrio entre el precio y la demanda. Son importantes los controles de calidad del producto para asegurar la satisfacción del cliente. Un ejemplo de producto que se encuentra en esta fase son los Tablets.
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, necesarios para que la empresa crezca y pueda seguir desarrollando nuevos productos (véase figura 8.3). Por tanto, una vez que se llega a esta fase, y antes de entrar en la última etapa de la vida del producto, la empresa debe plantearse una reducción de los costes de producción y un aumento de la calidad del producto, ampliar las versiones del modelo básico (cambios de envase, nuevas líneas de negocio), o bien ofrecer versiones complementarias como, por ejemplo, lo hace Coca-Cola. En la madurez de Coca-Cola hubo diversificación, desarrollo del mercado y del producto, pero principalmente se apostó por la internacionalización del producto, que fue el principal objetivo de Robert Woodruff, quien fue la mente estratégica detrás de las plantas ambulantes de Coca-Cola en la Segunda Guerra Mundial

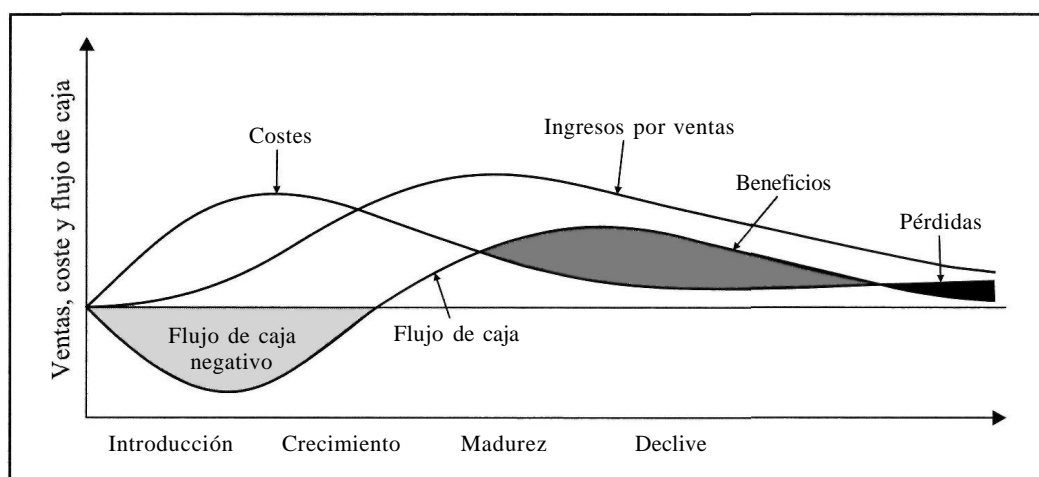


Figura 8.3. Ciclo de vida de un producto, ventas, costes y beneficios. [FUENTE: Adaptado de Heizer y Render (2009).]

y en la expansión global de la marca. Un ejemplo de producto que se encuentra en esta fase son los ordenadores portátiles.

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. No se eliminarán si los productos en declive aportan algo especial a la reputación de la empresa o a la línea de productos; en este caso, el bien se convertirá en bien básico. Un ejemplo de producto que se encuentra en esta fase serían las cámaras de fotos analógicas.

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. En este proceso se deben tener en cuenta aspectos como: 1) las tendencias de la demanda, 2) los costes de producción y la relación con los precios de venta, 3) las materias primas disponibles, 4) los procesos productivos y la tecnología disponibles, 4) el impacto del nuevo producto sobre los productos ya existentes de la empresa, y 5) nivel de calidad preciso (Cuatrecasas, 2008).

Teniendo en cuenta esto, distinguimos cinco etapas o fases en el desarrollo de un producto. Estas etapas van desde la generación de ideas hasta el lanzamiento del producto al mercado (véase figura 8.4):

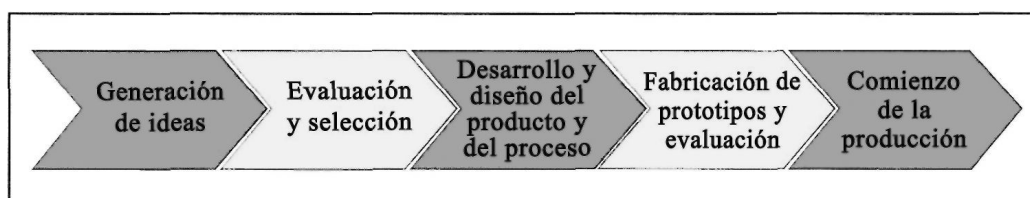


Figura 8.4. Etapas en el desarrollo de un producto.

1. **Generación de ideas.** En la fase de generación de ideas se obtiene información sobre las necesidades y exigencias del mercado, identificando las oportunidades existentes. Las fuentes de generación de ideas pueden ser clientes, ingenieros y diseñadores, competidores, alta dirección, empleados de la empresa, universidades y centros públicos de investigación.
2. **Evaluación y selección.** Las ideas generadas en la primera fase pasan por una serie de filtros. En la fase de evaluación y selección se seleccionan aquellas ideas que presentan mayores posibilidades de éxito. Este proceso de evaluación implica un análisis de la viabilidad del producto desde diferentes puntos de vista:

La dirección de la producción

- *Viabilidad comercial*: consiste en analizar si existe un mercado para ese producto.
 - *Viabilidad económica*: se realiza un análisis coste-beneficio que nos permita estimar si ese producto proporcionará un margen adecuado, teniendo en consideración su coste estimado de producción, así como el precio al que podrían venderse.
 - *Viabilidad técnica*: es necesario comprobar que la empresa cuenta con la capacidad técnica y tecnológica adecuada para la fabricación en serie del producto.
 - *Valoración de las reacciones de la competencia*: se hace necesario valorar la posible reacción de la competencia ante nuestro lanzamiento, ya que en algunas ocasiones nuestra empresa no contará con los recursos suficientes para una «guerra abierta» con nuestros competidores; en estos casos, quizá la estrategia más adecuada es no continuar con el proceso de diseño.
 - *Ajuste a los objetivos de la organización*: los nuevos productos deben respetar la estrategia de la organización, contribuyendo a alcanzar los objetivos establecidos.
3. **Desarrollo y diseño del producto y del proceso.** En esta fase se generan arquitecturas alternativas del producto, se decide sobre la geometría de las piezas, se identifica a los proveedores de los distintos materiales, se diseñan las máquinas y los equipos, se estudia el diseño de los procesos para conseguir la calidad deseada, etc. 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. Posteriormente, se procede a la realización de pruebas de mercado que permiten simular las condiciones reales de mercado, bien sea en un laboratorio (pretest de mercado) o bien en una pequeña zona del mercado al que se va a dirigir el producto (pruebas alfa de mercado), con objeto de seleccionar la estrategia de lanzamiento más adecuada y realizar una previsión de la cifra de ventas.
 5. **Lanzamiento del producto.** Fabricación a gran escala. Por último, si la evaluación realizada en la fase anterior es favorable, el producto pasa a la quinta fase, en la que se inicia la fabricación a gran escala; se produce el lanzamiento al mercado del nuevo producto, su distribución inicial y las operaciones de apoyo al mismo.

Estudia tu Grado Universitario en Berlín en inglés y 100% financiado

Escoge entre las 37 carreras universitarias oficiales en inglés que SRH Berlín ofrece y haz despegar tu futuro profesional.

Regístrate en el webinar. Donde te contaremos cómo conseguirlo

Fecha 26 de mayo · Hora 18:00 - 19:00

Fundamentos de dirección y administración de empresas

Fabricando en un mundo de dos velocidades

En este artículo, profesores de Wharton y especialistas de Boston Consulting Group (BCG) analizan algunos de los principales desafíos que los fabricantes globales tienen ante sí a la hora de sincronizar sus operaciones en varias partes del mundo para atender las necesidades de esos dos mercados muy diferentes.

«Para crecer, las multinacionales de las economías desarrolladas, pero de crecimiento lento, deben enfocarse en los mercados emergentes de crecimiento rápido. Pero para competir con empresas locales es preciso bajar los costes y mejorar sustancialmente la calidad, o ambas cosas. En los mercados de rápido crecimiento, el desafío para todo fabricante consiste en mantener la flexibilidad y estar siempre atento a reaccionar, manteniendo un nivel de costes bajos.

No importa si la empresa compite en los mercados de alto o de bajo crecimiento, lo importante es que sus productos y sistemas sean de calidad total, observa Hal Sirkin, socio y director gerente de BCG. «En el mundo de crecimiento lento, la empresa necesita trabajar con costes bajos y debe ser capaz de responder rápidamente a las necesidades de los clientes», dice Sirkin. «En el mundo de crecimiento rápido, la empresa tiene que ser *lean production* para bajar los costes, personalizar sus productos en los mercados emergentes y crear capacidad de crecimiento». Las empresas que acaban con el desperdicio gracias a productos y sistemas de calidad total reducen costes y reaccionan mejor frente al mercado, presentan tiempos de ciclo menores y mayor calidad.»

FUENTE: www.wharton.universia.net (Publicado el 06/04/2011).

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, 2) enfoque repetitivo, 3) enfoque a producto y 4) personalización en masa. Estas estrategias se diferencian unas de otras en función de la cantidad y la variedad de productos fabricados.

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, hecho bajo pedido a medida: la construcción de un edificio, de una carretera, de un avión,

etc. 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. La producción se realiza por lotes pequeños de una gran variedad de productos. Estos procesos tienen un alto grado de flexibilidad de producto y la producción es a medida. Sin embargo, los talleres presentan una tasa de utilización muy baja. Para evitar en lo posible esto último y reducir las listas de espera, será necesario realizar una correcta programación de pedidos y establecer las prioridades de entrada de éstos a los talleres. Un ejemplo lo tenemos en una fábrica de muebles tradicional, donde los talleres estarán divididos en corte, canteado, mecanizado, pulimento, montaje, embalaje y expediciones.

Enfoque repetitivo: también llamado por módulos. Un ejemplo claro de este tipo de configuraciones productivas son las cadenas de montaje de los coches. Los módulos son conjunto de componentes preparados previamente. Los módulos pueden ser combinados para obtener múltiples resultados y, de esta forma, obtener un producto casi a medida para el cliente. Son menos flexibles que las configuraciones productivas por procesos, pero, en cambio, son más eficientes.

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. Este tipo de configuraciones productivas mejora el flujo de materiales y trabajo, consiguiendo una alta especialización y destreza de los trabajadores. Estas configuraciones son recomendables cuando la demanda es uniforme y se trata de un producto estandarizado. Para su puesta en funcionamiento es fundamental disponer de la especificación de materiales, tiempos y tareas. Un ejemplo de estas configuraciones las tenemos en las celulosas, refinerías de petróleo, almazaras, etc.

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. La moderna tecnología informática permite fabricar los componentes básicos de un producto, como un coche, y después montar una versión especial. Por ejemplo, el cliente puede encargar un color determinado, un ordenador personalizado o un CD con su propia selección musical. Un ejemplo práctico de este sistema corresponde al método empleado por Dell Computers: el cliente se conecta a través de Internet y define la configuración del ordenador que quiere comprar, pudiendo realizar el pedido en tiempo real directamente a la fábrica. Otro ejemplo desarrollado en nuestro entorno industrial es el implantado en Zubiola, que también permite configurar y realizar pedidos de herramientas de corte para el sector aeronáutico. La obtención de la información, la flexibilidad del proceso y la logística son claves en los sistemas de personalización en masa.

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: desde una nación hasta una empresa, una máquina o una persona, en condiciones normales de funcionamiento en un período de tiempo determinado. La capacidad productiva se expresa por medio de unidades que pueden obtenerse en relación a un período de tiempo: Tm por mes, por año; volumen diario, mensual; número de unidades diarias, horas máquina por mes; horas hombre por mes, etc.

La capacidad de producción indica si somos capaces de atender la demanda o si las instalaciones y equipos permanecerán inactivos. Si las instalaciones son demasiado grandes, estaríamos añadiendo costes a la producción existente. Si son demasiado pequeñas, estaríamos perdiendo clientes. Lo ideal es que la estructura permita tener una capacidad productiva flexible (minimizando costes fijos e incrementando los variables), que nos permita adaptarnos a variaciones de los niveles de producción.

La planificación de la capacidad se puede realizar desde un horizonte temporal a largo, medio y corto plazo. En la planificación a largo plazo (más de un año), la empresa puede tomar decisiones de carácter estructural e incluso realizar importantes inversiones sobre las instalaciones y equipos. En el medio plazo (de 3 a 18 meses), la empresa puede adaptar su capacidad a través de las contrataciones/despidos de personal, con horas extras, subcontratación y utilización de inventarios. En el corto plazo (menos de tres meses), la adaptación de la capacidad de la empresa a las exigencias del mercado es mucho más difícil. En estos casos se podría recurrir a modificar los programas de trabajo o reasignar cargas de trabajo a los diferentes centros de trabajo o talleres.

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 (personal y equipos). Con frecuencia, la capacidad efectiva es menor que la capacidad proyectada.

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.

$$\text{Utilización} = (\text{salida real} / \text{cap. proyectada}) \times 100\%$$

— *Tasa de eficiencia*: porcentaje de la capacidad efectiva alcanzada realmente.

$$\text{Eficiencia} = (\text{salida real} / \text{cap. efectiva}) \times 100\%$$

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.

La frecuencia con la que se toman este tipo de decisiones dependerá del tipo de negocio. Pequeños bares, restaurantes, comercios, etc., tal vez tomen esta decisión una vez en la vida; sin embargo, entidades financieras, cadenas de tiendas, de restaurantes, de hoteles, etc., están tomando decisiones de este tipo continuamente.

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 (Domínguez et al., 2003):

1. *Expandir una instalación existente*, siempre que exista espacio y que la localización actual sea adecuada.
2. *Crear nuevas instalaciones en nuevos lugares*, cuando no sea posible la alternativa anterior por falta de espacio, o bien a la empresa le interese entrar en nuevos mercados.
3. *Cerrar instalaciones en algún lugar y abrir otras en otro(s) sitio(s)*. Esta alternativa, por lo general, genera grandes costes.

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 (suministros, materias primas, mano de obra, etc.), 2) localización de los mercados, 3) costes (suministros, materias primas, mano de obra, suelos, etc.), 4) tipo de comunicaciones (aéreas, ferroviarias, por carretera, marítimas y fluviales), 5) riesgos políticos, 6) atractivos de la zona, 7) condiciones climatológicas, 8) impuestos, y 9) marco jurídico.

¿Estudias o InfoJobs?

Fundamentos de dirección y administración de empresas

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. Para ello es imprescindible contar con equipos ligeros, móviles y flexibles y personal polivalente.

Los principales objetivos que se persiguen con una adecuada distribución en planta son los siguientes:

- *Mejorar el aprovechamiento del espacio, equipos y personas:* con ello se disminuirá la congestión y se reducirán las áreas ocupadas innecesariamente.
- *Mejorar el flujo de información, materiales y personas;* así se conseguiría disminuir riesgo para el material, se reducirían los retrasos y, con ello, el tiempo de fabricación.
- *Mejorar la moral y la seguridad de las condiciones de trabajo de los empleados;* de esta manera se conseguirá reducir el riesgo para los trabajadores.
- *Mejorar la interacción con el cliente,* lo que favorecería la captación de necesidades insatisfechas por los clientes que se podrían traducir en nuevas ideas de producto. Al mismo tiempo; también ayudará a mejorar la supervisión y el control de los productos. Todo ello repercutirá positivamente en una mayor satisfacción para el cliente.
- *Mayor flexibilidad,* que garantizará la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno.

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.

La distribución en planta de una empresa dependerá del tipo de producto fabricado y el nivel de demanda que se pretenda atender. Así pues, 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 (véase figura 8.5).
2. **Distribución en planta enfocada al producto:** se utiliza cuando la producción es continua. Es decir, cuando se fabrican grandes cantidades de un único producto, lo que implica realizar siempre las mismas operaciones en las mismas máquinas (véase figura 8.6).
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.

La dirección de la producción

Funciona por módulos y es indicada para líneas de ensamblaje. Los módulos pueden ser combinados para obtener múltiples resultados.

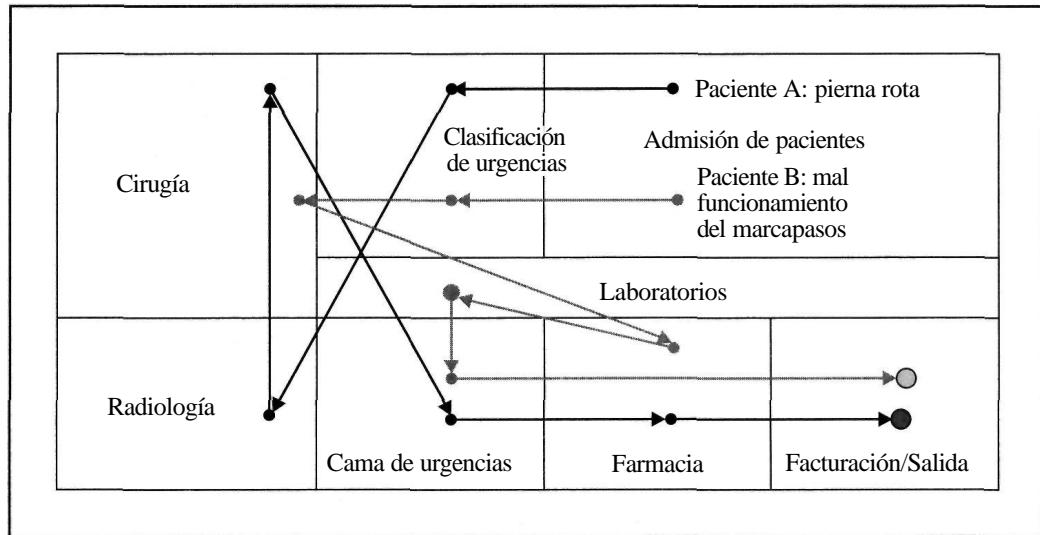


Figura 8.5. Distribución en planta por proceso. [FUENTE: Adaptado de Heizer y Render (2009).]

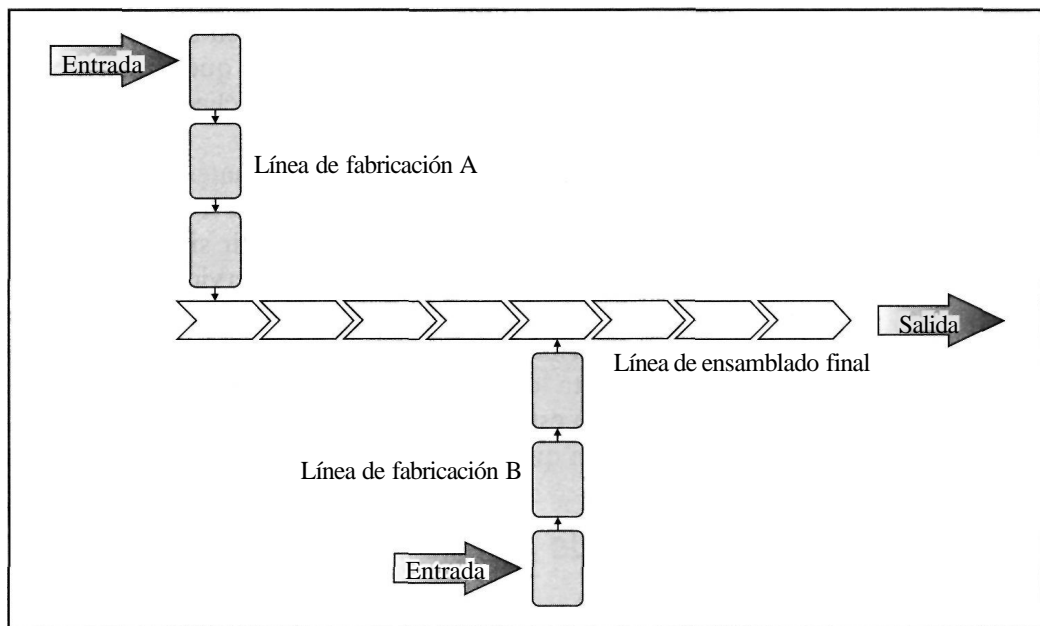


Figura 8.6. Distribución en planta por producto.

8.3. DECISIONES TÁCTICAS DE OPERACIONES

Las decisiones a medio y corto plazo tienen que respaldar a las decisiones estratégicas de operaciones. En la mayoría de las empresas, más del 50% de los costes de las ventas recaen sobre los costes de la gestión de la cadena de suministro y de la gestión de inventarios. Dada la relevancia de estos costes, es de vital importancia para conseguir una ventaja competitiva minimizar todos los costes implicados tanto en la gestión de la cadena de suministro como en la gestión de inventarios.

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 (Vollmam et al., 2005).

Cuando se diseña la cadena de suministro, para que ésta sea eficiente es importante establecer la forma en que los materiales y los productos se van a desplazar desde los proveedores a las plantas de transformación, desde éstas a los distribuidores, y desde éstos hasta los clientes. Atendiendo a estos desplazamientos, vamos a diferenciar dos movimientos: los que se producen desde cada uno de los proveedores hasta la empresa creadora del bien o servicio, que serían las compras o aprovisionamiento de los materiales, y los que se producen desde la empresa que obtiene el producto terminado hasta el cliente final, que se refieren a la distribución de los productos.

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. Será necesario decidir si producir o comprar, lo cual supone decidir qué parte de los productos y servicios debe la empresa realizar internamente y qué parte debe ser externalizada y cómo.

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. En este caso, el valor añadido que se le aporta al producto es el tiempo y el lugar en que está disponible.

8.3.2. Gestión de inventarios

Como sabemos, el proceso productivo se nutre de un flujo de materiales (materias primas, productos semiterminados y productos terminados), los cuales son procesados por distintas operaciones en los diferentes centros de trabajo hasta

La dirección de la producción

obtener el producto final. 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. Al mismo tiempo, permite dar un mejor servicio al cliente, en cuanto a entrega de pedidos en fecha, cantidad y calidad.

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable

Tour Virtual



Fundamentos de dirección y administración de empresas

RESUMEN

En este capítulo hemos estudiado el subsistema productivo de la empresa, el cual asume la función de crear bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. El principal objetivo de la dirección de operaciones es la eficiencia, que viene determinada por la productividad, donde se relaciona el valor de los productos con el valor de los factores productivos utilizados. Hemos identificado los objetivos de coste, calidad, tiempo, flexibilidad, servicios a clientes y medio ambiente como principales prioridades competitivas que guían la formulación de la estrategia de operaciones. Hemos estudiado las principales decisiones estratégicas y tácticas que se toman en esta área. Hemos analizado la decisión de diseño del producto y sus fases, se han identificado las principales estrategias de proceso productivo que pueden adoptar las empresas, se ha hecho referencia a la planificación de la capacidad productiva, su concepto, tipos y forma de medir la misma, hemos puesto de manifiesto la importancia de las decisiones de localización y cuáles son las causas que obligan a las empresas a tomar este tipo de decisiones y, finalmente, hemos analizado la estrategia de distribución en planta y cuáles son sus principales objetivos. Además, se han estudiado los objetivos, actividades y principales técnicas que comprenden la gestión de la cadena de suministro y la gestión de inventarios.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Reflexione sobre la relación entre los conceptos de «producir» y «utilidad de los productos obtenidos».
2. Defina el término de productividad. Comente cómo se puede mejorar la productividad a través de distintos objetivos de operaciones.
3. ¿En qué se basa la estrategia de diferenciación del producto? Ponga un ejemplo de una empresa que sigue este tipo de estrategia.
4. ¿Qué características tiene la etapa de madurez de un producto? Ponga algún ejemplo de productos que considere se encuentran en esta etapa.
5. Comente los aspectos más importantes de una configuración productiva enfocada a proceso.
6. ¿Qué repercusiones tendrá para la empresa la elección de una inadecuada capacidad productiva?
7. ¿Qué factores suelen tenerse en cuenta a la hora de decidir la localización más adecuada de la planta productiva?
8. ¿Cuáles son los objetivos principales que se deben perseguir a la hora de decidir sobre la distribución de la planta?
9. ¿Qué información fundamental para el proceso productivo nos aporta la gestión de inventarios?

GRANADA

MÁLAGA

Estancias
Flexibles

PLAN AMIGO
120€
Cheque Amazon

amroestudiantes.es

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. En el desarrollo de la actividad empresarial la empresa necesita disponer de recursos financieros, tanto para financiar sus inversiones como para hacer frente al pago de los gastos que continuamente se derivan de las mismas. Además, es importante resaltar que mientras que las oportunidades con las que cuenta la empresa para invertir son casi infinitas, los recursos financieros para llevarlas a cabo suelen ser limitados. Esto lleva a pensar que, aunque la decisión de invertir está fuertemente influida por la rentabilidad que se espera obtener con dicha inversión, no se debe olvidar que los límites a la inversión van a estar determinados por la capacidad de financiación que tenga la empresa. Por este motivo, 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.

Por tanto, los principales objetivos de la dirección financiera pueden concretarse en los siguientes:

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. Esto implica determinar la estructura óptima de capital de la empresa con el fin de maximizar su valor de mercado.
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

«El acto de invertir supone el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte.»

Massé (1963, p. 1)

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 (Fernández et al., 1991). Por tanto, todas las inversiones que se realizan en la empresa determinan la estructura económica de la misma.

Estas inversiones están reflejadas en el activo del balance, el cual está dividido en dos masas patrimoniales, atendiendo al tiempo que permanecen los elementos en la empresa: 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), como, por ejemplo, las inversiones permanentes vinculadas a la adquisición o renovación del inmovilizado.

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:

- *Existencias*: compuesto por todos los bienes adquiridos por la empresa para venderlos directamente o para transformarlos durante el proceso productivo, así como los productos en curso de fabricación, los productos terminados y los envases y embalajes.
- *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, como los préstamos con vencimiento cercano o los créditos concedidos a clientes.
- *Efectivo y otros activos líquidos equivalentes*: compuesto por todos aquellos valores que ya son o que pueden ser transformados en dinero sin coste alguno, como la tesorería o las cantidades depositadas en las cuentas corrientes que tenga la empresa en las entidades financieras.

Adicionalmente a la delimitación de las inversiones según el punto de vista contable, existen otras clasificaciones que delimitan los diversos tipos de inversión que la empresa puede acometer atendiendo a diferentes criterios. La tabla 9.1 muestra algunas de estas clasificaciones.

TABLA 9.1
Diferentes criterios de clasificación de la inversión

| Tipos de inversiones | Definición |
|---|--|
| Según la finalidad de la inversión (Adaptado de Pérez, 1996) | |
| Inversiones de sustitución o mantenimiento. | Dedicadas a sustituir los elementos obsoletos del equipo productivo por otros nuevos. |
| Inversiones de reemplazamiento. | Destinadas a mejorar la capacidad productiva de la empresa para, por ejemplo, atender a una mayor demanda del mercado. |
| Inversiones de ampliación de la línea de productos/servicios o mercados. | Destinadas a mejorar las características de los productos/servicios de la empresa o a la introducción de nuevos productos/servicios. |
| Inversiones obligatorias. | Las que ha de realizar la empresa para cumplir normativas, homologaciones, etc. |
| Según las relaciones entre inversiones (Adaptado de Abad et al., 2007) | |
| Inversiones complementarias. | Cuando la realización de una inversión facilita la realización de las restantes. |
| Inversiones acopladas. | Cuando la realización de una inversión exige la realización de otras. |
| Inversiones sustitutivas. | Cuando la realización de una inversión dificulta a la demás. |
| Inversiones mutuamente excluyentes o incompatibles. | Cuando la realización de una inversión excluye la realización de otras. |
| Inversiones independientes. | Cuando no guardan relación entre sí. |
| Según el signo de los flujos netos de caja (Bueno, 2008; Suárez, 2007) | |
| Inversiones simples. | Aquellas en las que todos los flujos netos de caja son positivos (a excepción del desembolso inicial). |
| Inversiones no simples. | Aquellas que, además del desembolso inicial, incluyen algún flujo neto de caja negativo. |



Fundamentos de dirección y administración de empresas

9.2.2. Los ciclos de la inversión de la empresa

Dentro de las inversiones que se pueden acometer en la empresa también se puede distinguir entre aquellas que se recuperan a través de un ciclo a corto plazo y aquellas otras que se recuperan atendiendo a un ciclo a largo plazo. 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). Mediante el cálculo del período medio de permanencia de ambos tipos de inmovilizados en la empresa se obtendrá una estimación de la duración del ciclo a largo plazo de la empresa (Suárez, 2007). 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 (Suárez, 2007). 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 (Bueno, 2008). En el caso de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de productos, el período medio de maduración está compuesto por los siguientes subperíodos:

1. Período medio de aprovisionamiento o almacenamiento de los inputs (PM_a) o tiempo que por término medio los materiales permanecen en el almacén en espera de su posterior utilización.
2. Período medio de fabricación (PM_f) o tiempo que por término medio tardan en fabricarse los productos.
3. Período medio de venta (PM_v) o tiempo que por término medio tardan en venderse los productos una vez fabricados.
4. Período medio de cobro (PM_c) o tiempo que por término medio tardan en pagar los clientes.

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* (PMM_e) y *período medio de maduración financiero* (PMM_f). El período medio de maduración económico está compuesto por la suma de los cuatro períodos previamente comentados, mientras que el período medio de maduración financiero se calcula como la diferencia entre el período medio de maduración económico y el período medio de pago (PM_p) 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: el nivel de rentabilidad que la inversión ha de proporcionar y la consideración del valor del dinero en el tiempo.

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*. Sin embargo, el beneficio de la empresa, entendido éste como la diferencia entre los ingresos y los costes, es una variable que incluye determinados sesgos, como los diferentes criterios valorativos de las existencias o las diferencias en el cálculo de los sistemas de amortización que se apliquen a los activos, entre otros. Estos sesgos hacen del beneficio una medida subjetiva a la hora de evaluar los proyectos de inversión. Este hecho hace necesario que el análisis de las inversiones esté basado en una medida más objetiva, concretamente los flujos de dinero líquido. En efecto, si en lugar de evaluar la diferencia entre ingresos y costes se consideran los cobros y pagos, se elimina el efecto subjetivo que supone la determinación del beneficio, al menos antes del cálculo de los impuestos, ya que no se considera ni la amortización ni el criterio de valoración de las existencias. Véase el ejemplo de la siguiente página para una mayor claridad entre el uso del beneficio y del flujo neto de caja para evaluar proyectos de inversión.
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. Aplicando

Ejemplo. Diferencia entre el beneficio y el flujo neto de caja

Considere un empresa que calcula su beneficio y su flujo neto de caja durante los tres próximos años bajo dos situaciones: por un lado, utilizando un sistema de amortización de cuotas constantes; por otro lado, utilizando un sistema de amortización de cuotas variables. Además, nótese que la empresa opera al contado.

Caso 1: Amortización constante

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-------------------------|------------|--------------|--------------|
| Ingresos | 1.000 | 3.000 | 4.000 |
| Costes sin amortización | 500 | 700 | 900 |
| Cuotas de amortización | 200 | 200 | 200 |
| Beneficio | 300 | 2.100 | 2.900 |
| FNC | 500 | 2.300 | 3.100 |

Caso 2: Amortización variable

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-------------------------|------------|--------------|--------------|
| Ingresos | 1.000 | 3.000 | 4.000 |
| Costes sin amortización | 500 | 700 | 900 |
| Cuotas de amortización | 200 | 300 | 400 |
| Beneficio | 300 | 2.000 | 2.700 |
| FNC | 500 | 2.300 | 3.100 |

Conclusión:

El beneficio calculado varía porque depende del sistema de amortización (subjektividad), mientras que el flujo neto de caja coincide en ambos casos (objetividad).

este razonamiento a los potenciales proyectos de inversión de la empresa, si se inmoviliza una cantidad de dinero en la actualidad parece lógico que se espere obtener una ganancia futura superior que, al menos, permita mantener la misma capacidad adquisitiva actual. Por otro lado, obviando el motivo anterior y partiendo de una hipotética situación en la que no existiera inflación, el hecho de no recibir una cantidad de dinero en la actualidad elimina la posibilidad de invertir dicha cantidad en otra inver-

sión capaz de generar ganancias, produciéndose en este caso un coste de oportunidad. Por tanto, la existencia de este coste de oportunidad a la hora de invertir (lo que se deja de ganar por no disponer del dinero ahora) implica que no es indiferente disponer de una determinada cantidad de dinero en el momento actual que hacerlo en momentos posteriores.

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

Una vez considerados todos los factores que influyen en la toma de decisiones relativa a la inversión que ha de realizar la empresa, es necesario conocer las variables de las que se compone cualquier proyecto de inversión.

El desembolso inicial (A_0): representa la expresión monetaria de la inmovilización de recursos financieros necesarios para llevar a cabo la inversión, es decir, el pago que origina la adquisición de elementos del activo.

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, es decir, el período de tiempo desde que se hace efectivo el desembolso inicial hasta que se producen los últimos cobros y/o pagos de la inversión.

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

Como ya se ha comentado, debido al diferente valor del dinero en el tiempo como consecuencia de la pérdida de valor adquisitivo provocada por el efecto inflacionista y el coste de oportunidad, no es indiferente el hecho de valorar las inversiones en uno u otro momento del tiempo. Existe una amplia variedad de métodos que pueden usarse para seleccionar cuáles son las inversiones que aportan un mayor valor a la empresa, dividiéndose éstos en dos grandes grupos: 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 o, dicho de otro modo, que estén referidas todas ellas a un mismo momento del tiempo. Por ello, se puede afirmar que, a pesar del sencillo cálculo de los primeros, el principal inconveniente que ofrecen los métodos estáticos frente a los criterios dinámicos es que para su cálculo utilizan magnitudes que son heterogéneas en el tiempo (obtenidas en diferentes momentos tempora-

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable



Tour Virtual

Fundamentos de dirección y administración de empresas

les). Este hecho supone un inconveniente, puesto que, tras homogeneizar las magnitudes, es posible que la jerarquía establecida en base a los métodos estáticos para diferentes proyectos de inversión varíe considerablemente.

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. Al resultado de esta diferencia se le denomina flujo neto de caja total (*FNCT*), y su cálculo responde a la siguiente fórmula:

$$FNCT = -A_0 + \sum_{j=1}^n Q_j$$

Para que la inversión resulte aceptable, el resultado de dicha operación debe ser positivo. En caso de valorar distintos proyectos de inversión, será preferible aquel proyecto que arroje un mayor *FNCT*.

Una primera variante de este método es el criterio del *FNCT por unidad monetaria comprometida*, que consiste en calcular el cociente compuesto por el *FNCT* (en el numerador) y el desembolso de la inversión (en el denominador), considerándose aceptable aquel proyecto de inversión que arroje un resultado mayor que cero; en caso de valorar distintos proyectos de inversión, será preferible aquel proyecto que arroje un mayor valor. Su cálculo responde a la siguiente fórmula:

$$FNCT \text{ por unidad monetaria comprometida} = \frac{-A_0 + \sum_{j=1}^n Q_j}{A_0}$$

Una segunda variante es el *criterio del FNCT medio anual por unidad monetaria comprometida*. Esta variante intenta subsanar el principal inconveniente de la fórmula anterior en relación a la falta de consideración del tiempo necesario para obtener los flujos netos de caja. Para ello, se divide el *FNCT* por unidad monetaria comprometida entre el número de años de duración del proyecto, respondiendo su cálculo a la siguiente fórmula:

$$FNCT \text{ medio anual por unidad monetaria comprometida} = \frac{\frac{-A_0 + \sum_{j=1}^n Q_j}{A_0}}{n}$$

Según esta segunda variante, será aceptable aquel proyecto de inversión que arroje un resultado mayor que cero; en caso de valorar distintos proyectos de inversión, será preferible aquel proyecto que arroje un mayor valor.

2. Criterio del plazo de recuperación o «pay-back» estático. El plazo de recuperación o «pay-back» de un proyecto de inversión 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. En caso de valorar distintos proyectos de inversión, de todos los que cumplan ese plazo de referencia será preferible aquel proyecto cuyo plazo de recuperación sea más corto. No obstante, nótese que, además de no considerar el valor del dinero en el tiempo, este criterio de selección de inversiones presenta otro inconveniente, puesto que no tiene en cuenta los flujos netos de caja obtenidos más allá del plazo de recuperación; es decir, 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

Como se ha comentado previamente, para paliar los inconvenientes presentados en los métodos estáticos 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. Por tanto, para la utilización de los métodos dinámicos será necesario delimitar cuál será el coeficiente corrector a aplicar en los flujos netos de caja (también denominado «tasa de actualización», el cual representa el valor del dinero en el tiempo.

1. El criterio del plazo de recuperación o «pay-back» dinámico. El plazo de recuperación o «pay-back» dinámico de un proyecto de inversión 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. En caso de valorar distintos proyectos de inversión, de todos los que cumplan ese plazo de referencia será preferible aquel proyecto cuyo plazo de recuperación sea más corto. No obstante, a pesar de haber paliado el inconveniente de la no consideración del valor del dinero en el tiempo mediante la actualización de los flujos netos de caja, 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). Hasta el momento se ha aceptado que una empresa deberá decidir sobre la conveniencia de emprender un proyecto de inversión que consta de un determinado desembolso inicial y que generará diversos flujos netos de caja actualizados, atendiendo a la tasa elegida por el decisor, denominada (k), durante un determinado horizonte temporal. Así, el decisor,

consciente de la importancia que tiene el valor del dinero en el tiempo, procederá a homogeneizar los flujos netos de caja generados, llevándolos a un mismo momento del tiempo. 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 criterio del VAN puede expresarse mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = -A_o + \frac{Q_1}{1 + k_1} + \frac{Q_2}{(1 + k_1) \times (1 + k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{\prod_{j=1}^n (1 + k_j)}$$

El criterio del VAN ofrece una medida de la rentabilidad absoluta neta de un proyecto de inversión. 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. En caso de valorar distintos proyectos de inversión, será preferible aquel proyecto cuyo VAN positivo sea superior.

3. **Criterio de la tasa interna de rentabilidad (TIR).** Al igual que en el método anterior, el criterio de la TIR también supone 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 , es decir, la exigencia mínima de rentabilidad que el decisor requiere del proyecto. El criterio de 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).

$$0 = -A_o + \frac{Q_1}{1 + r} + \frac{Q_2}{(1 + r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1 + r)^n} = -A_o + \sum_{j=1}^n \frac{Q_j}{(1 + r)^j}$$

Para conocer la aceptabilidad de un proyecto mediante este criterio, será necesario comparar la TIR obtenida con el nivel de exigencia mínima de rentabilidad que el decisor otorga a los proyectos de inversión (k). En definitiva, un proyecto será aceptable siempre que la exigencia mínima de rentabilidad sea inferior a la TIR obtenida; en caso de valorar distintos proyectos de inversión, de todos los que cumplan que la TIR sea superior a k será preferible aquel proyecto cuya TIR sea mayor.

Una vez obtenida la TIR, también se puede obtener la rentabilidad relativa neta (r_n) del proyecto de inversión. Se define como la diferencia entre la TIR y la exigencia mínima de rentabilidad que el decisor otorga a los proyectos de inversión (k).

$$r_n = r - k$$

Según este criterio, un proyecto de inversión será aceptable siempre que su r_n sea mayor que cero; en caso de valorar distintos proyectos de inversión, de todos los que tengan una r_n positiva será preferible aquel proyecto cuya r_n sea superior.

De forma agregada, la tabla 9.2 muestra cuándo se debe rechazar o aceptar un proyecto de inversión atendiendo a la rentabilidad absoluta neta (VAN), la rentabilidad relativa bruta (TIR) y la rentabilidad relativa neta (r_n).

TABLA 9.2

Aceptabilidad de un proyecto de inversión según VAN, TIR y r_n

| Un proyecto de inversión... | VAN | TIR | r_n |
|--------------------------------|------------------------|---------|-----------|
| ... será aceptable si | Positivo y mayor que 0 | $r > k$ | $r_n > 0$ |
| ... será rechazado si | Negativo | $r < k$ | $r_n < 0$ |
| ... será indiferente si | Igual a cero | $r = k$ | $r_n = 0$ |

Nótese que k = exigencia mínima de rentabilidad que fija el decisor para valorar los proyectos de inversión.

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. La empresa también debe disponer de los recursos monetarios necesarios para poder adquirir esos elementos que componen la inversión. 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*.

La financiación obtenida por la empresa en el transcurso de su actividad económica es uno de los aspectos más importantes que los directivos deben tener en cuenta con el fin de conseguir la supervivencia o el crecimiento de la misma a lo largo del tiempo. No sólo será relevante determinar la cantidad óptima de recursos que va a necesitar la empresa para financiar su estructura económica, sino que también va a ser imprescindible que la obtención de esa financiación se consiga en las mejores condiciones posibles, tanto en costes (tipo de interés, comisiones, etc.), como en plazos de devolución y garantías exigidas.

El pasivo o estructura financiera de la empresa puede analizarse considerando diferentes criterios de clasificación, como puede apreciarse en el figura 9.1.

Estudia tu Grado Universitario en Berlín en inglés y 100% financiado

Escoge entre las 37 carreras universitarias oficiales en inglés que SRH Berlín ofrece y haz despegar tu futuro profesional.

Regístrate en el webinar. Donde te contaremos cómo conseguirlo

Fecha 26 de mayo · Hora 18:00 - 19:00

Fundamentos de dirección y administración de empresas

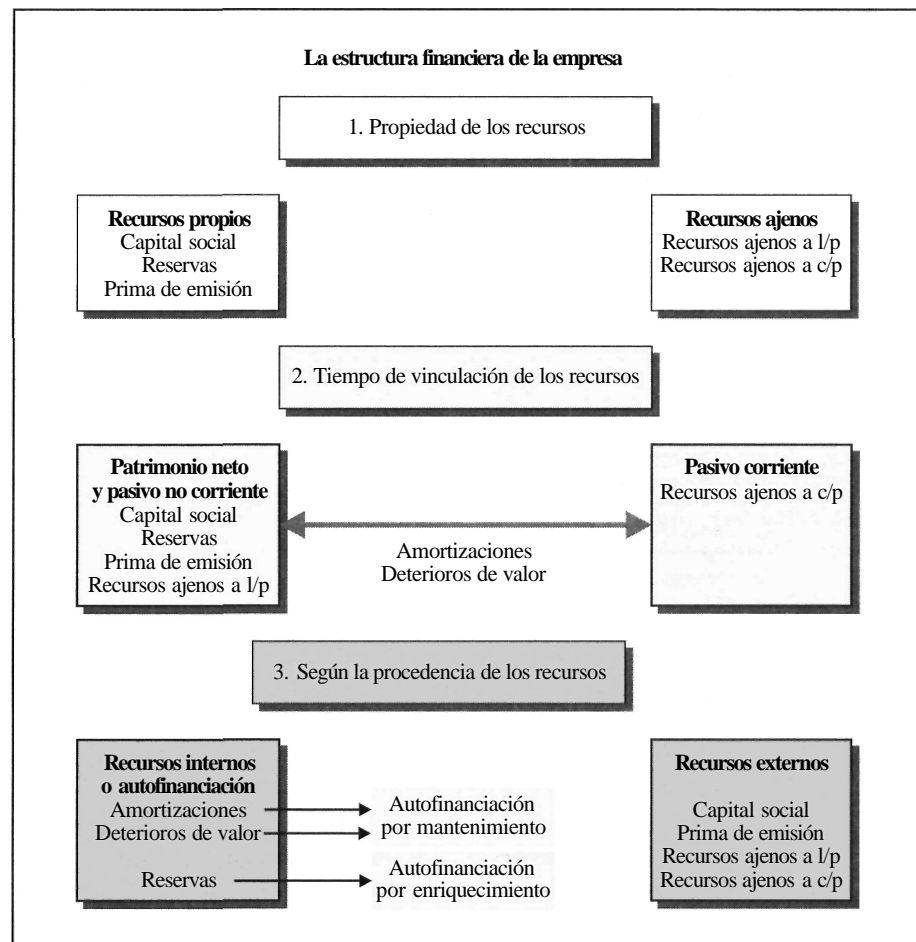


Figura 9.1. Clasificación de la estructura financiera de la empresa.

9.3.1. Estructura financiera según la propiedad de los recursos financieros

Esta primera clasificación permite dividir la estructura financiera de la empresa en recursos propios y recursos ajenos.

— *Recursos propios.* Están constituidos por aquellos recursos financieros aportados directamente a la empresa por sus socios o propietarios, tanto al cons-

tituirse 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**). Los recursos propios se caracterizan porque son la fuente de financiación más estable de la empresa, ya que no es necesario devolverlos en un plazo determinado y, además, porque 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.

- **Recursos ajenos.** Son los recursos financieros que la empresa obtiene del exterior, de fuentes distintas a los socios. A diferencia de los recursos propios, los recursos ajenos se caracterizan porque 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. Ejemplos de recursos ajenos son los préstamos obtenidos por la empresa tanto a largo como a corto plazo, el *leasing*, la emisión de obligaciones por parte de la empresa, el *factoring* o el descuento comercial, entre otros. La tabla 9.3 recoge la definición de las principales fuentes financiación externas de una empresa.

TABLA 9.3

Definición de las principales fuentes de financiación externas

| Ejemplos de recursos ajenos | Concepto |
|---|--|
| Créditos y préstamos | El contrato de préstamo es aquel por el que la entidad financiera entrega al cliente (prestatario) una determinada cantidad de dinero, estableciéndose contractualmente la forma en que habrá de restituirse el capital y abonar los intereses. El contrato de crédito en cuenta corriente es aquel por el que el banco autoriza al acreditado (cliente) a disponer, durante el plazo de vigencia de la operación, hasta un límite establecido en la correspondiente póliza de crédito. El crédito suele ser una operación a corto plazo, mientras que el préstamo puede ser a corto, medio o largo plazo. |
| <i>Leasing</i> | Es una fórmula de arrendamiento financiero que se utiliza para la adquisición de bienes de equipo. |
| Emisión de obligaciones por parte de la empresa | Forma de financiación de una sociedad que acude al mercado para solicitar un préstamo conjuntamente a un gran número de inversores, dividiendo la deuda en pequeñas participaciones. |
| <i>Factoring</i> | Consiste en la cesión de la deuda a favor de la empresa a una empresa financiera que se encargará de su cobro, pudiendo ésta asumir, o no, el riesgo de insolvencia de los clientes (<i>factoring</i> sin y con recurso). |
| Descuento comercial | Consiste en la anticipación por la entidad financiera del valor de los efectos a favor de la empresa antes de su vencimiento. |

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

Esta segunda clasificación permite dividir la estructura financiera de la empresa en recursos permanentes y pasivo corriente.

- *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, es decir, el capital social de la empresa y las reservas.
- *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*).

Las amortizaciones y los deterioros de valor se encuentran situados a medio camino entre los recursos permanentes y el pasivo corriente. Se consideran dentro del grupo del pasivo corriente sólo en el año de su aplicación (por ejemplo, en el caso de la amortización, ésta se considera pasivo corriente solamente el año en el que se procede a la renovación del inmovilizado), y se consideran recursos permanentes para el resto de los años.

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

La tercera clasificación permite dividir la estructura financiera de la empresa en financiación interna o autofinanciación y financiación externa.

- *Financiación interna o autofinanciación.* Está formada por los recursos financieros que son generados en el interior de la propia empresa. Se incluyen dentro de esta modalidad las reservas, las amortizaciones y los deterioros de valor¹. 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.
- *Financiación externa.* Está formada por los recursos financieros que no son generados por la propia empresa. En esta segunda modalidad se incluye el

¹ En el nuevo Plan Contable de 2008 se ha procedido a un cambio de denominación de las provisiones, recogiendo éstas el importe de las correcciones valorativas por deterioro del valor que corresponda al inmovilizado.

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 cuando se produce una ampliación de capital con un valor de emisión superior a su valor nominal.

La financiación interna o autofinanciación

Como ya se ha comentado, la financiación interna o autofinanciación puede ser de dos tipos: autofinanciación de mantenimiento y autofinanciación de enriquecimiento.

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. Esta depreciación puede ser física, por obsolescencia, o por agotamiento o caducidad (Suárez, 2007):

- *Depreciación física:* recoge la pérdida de valor que sufren los elementos del activo no corriente debido a su utilización dentro del proceso productivo de la empresa o, en algunos casos, simplemente debido al paso del tiempo.
- *Depreciación por obsolescencia:* recoge la pérdida de valor que pueden sufrir los elementos del activo no corriente por quedarse obsoletos o fuera de uso. La obsolescencia aparece en tres situaciones: 1) la aparición de adelantos tecnológicos que dejan anticuados a determinados elementos del activo no corriente de la empresa; 2) los cambios que se pueden producir en la retribución de algún factor productivo utilizado dentro del proceso productivo de la empresa, y 3) las alteraciones producidas en la demanda del mercado que hacen que los elementos del activo no corriente dejen de ser rentables para la empresa porque ya no tienen una dimensión óptima.
- *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. Por ejemplo, cuando finaliza la explotación de una mina o una concesión administrativa para explotar una autopista.

Mediante la amortización técnica la empresa puede determinar con mayor rigor el coste de fabricación de su producto, ya que la cuantificación de la depreciación de los elementos del activo no corriente es un coste adicional que se debe

¿Estudias o InfoJobs?

Fundamentos de dirección y administración de empresas

tener en cuenta, junto con el resto de costes de fabricación del producto o de prestación del servicio, tales como el consumo de materias primas, las retribuciones a la mano de obra o el pago de suministros, alquileres, seguros, etc. Esto redundará en un menor pago de impuesto de sociedades por parte de la empresa, ya que la inclusión de la amortización técnica, al suponer un mayor coste, disminuye el beneficio obtenido por la misma.

Por otra parte, la autofinanciación de mantenimiento también cumple una función financiera dentro de la empresa. Puesto que los fondos generados con la amortización tienen una finalidad muy concreta, que no es otra que proceder a la renovación de los elementos del activo no corriente cuando finalice su vida útil, hasta que llegue este momento la empresa puede, y debe, utilizar estos fondos con el fin de obtener una mayor rentabilidad. 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.

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. Las reservas se constituyen por la parte del beneficio obtenido por la empresa y que no es distribuido entre sus socios o propietarios en forma de dividendos.

Existen diferentes tipos de reservas, destacando las siguientes:

- *Reservas legales:* son aquellas que deben constituirse obligatoriamente por ley.
- *Reservas voluntarias:* son aquellas constituidas libremente por la empresa.
- *Reservas especiales:* las establecidas por cualquier disposición legal con carácter obligatorio; estas reservas son distintas de las reservas legales. Se incluyen dentro de esta categoría las reservas por capital amortizado, las reservas estatutarias, las reservas por fondo de comercio, las reservas por acciones propias aceptadas en garantía, etc.

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, no hay que devolverlos a ninguna institución financiera.
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. Debido a ello, es posible que en un momento concreto la empresa pierda la oportunidad de invertir en algún proyecto rentable porque no dispone de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
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.

Una vez analizada la clasificación de la estructura financiera de la empresa en función del tiempo de vinculación de los distintos recursos financieros, 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. Para evitarlo, la empresa debe conseguir que sus capitales permanentes sean superiores a la cantidad necesaria para financiar no sólo el activo no corriente, sino también una parte del activo corriente. A este excedente se le conoce con el nombre de 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.

Teóricamente, la existencia de un fondo de rotación negativo es una situación inapropiada para la empresa, ya que ésta no va a poder hacer frente a sus deudas a corto plazo y, en el caso de que esta situación no cambie, la empresa podría

entrar en una situación de suspensión de pagos, sobre todo en épocas de restricciones crediticias o de recesión económica.

Como puede apreciarse en la figura 9.2, el fondo de rotación puede calcularse de cualquiera de estas tres formas:

- Diferencia entre activo corriente y pasivo corriente.
- Diferencia entre recursos permanentes y activo no corriente.
- 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.

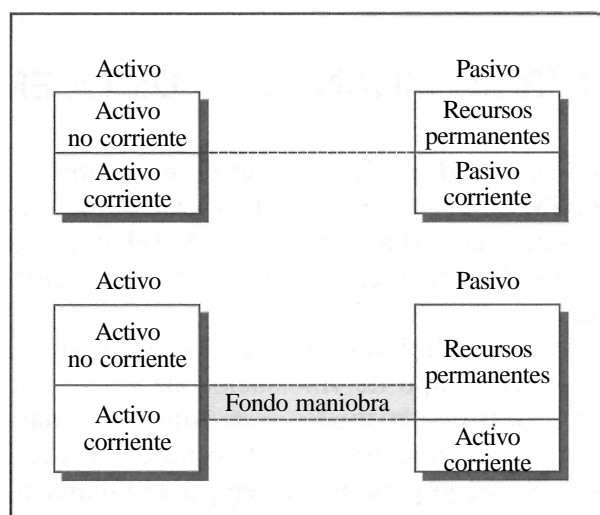


Figura 9.2. Equilibrio entre la estructura económica y financiera.

RESUMEN

Puesto que las oportunidades con las que cuenta la empresa para invertir son casi infinitas, mientras que los recursos financieros para llevarlas a cabo suelen ser limitados, el papel de la Dirección Financiera es fundamental, puesto que se encarga de todas las decisiones de inversión y de financiación que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Para determinar la viabilidad de una inversión habrá que identificar la rentabilidad y riesgo que aporta la misma a la empresa, así como la pérdida de capacidad adquisitiva y el coste de oportunidad que la inversión va a suponer para la empresa. Existen diferentes métodos para seleccionar las diferentes posibilidades de inversión a las que puede enfrentarse una empresa. Entre los métodos estáticos, es decir, aquellos que no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se han estudiado el flujo neto de caja total (y sus variantes) y el plazo de recuperación estático. Entre los métodos dinámicos, que sí tienen en cuenta el diferente valor del dinero en el tiempo, se han estudiado el plazo de recuperación dinámico, el valor actual neto, la tasa interna de rentabilidad y la rentabilidad relativa neta.

La estructura financiera de una empresa puede determinarse atendiendo a diversos criterios: propiedad de los recursos, tiempo de vinculación de los recursos en la empresa, y origen o procedencia de los recursos. La autofinanciación permite obtener recursos a la empresa que no hay que devolver y que no tienen coste financiero. Sus integrantes son las reservas, las amortizaciones y los deterioros de valor. El fondo de rotación o de maniobra es un margen de seguridad que permite a la empresa hacer frente a los desfases temporales que se puedan producir entre las corrientes de pagos y cobros que se derivan de su actividad.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Cuál es el período medio de cobro de una empresa que realiza todas sus operaciones al contado? ¿Y el período medio de pago? ¿Su período medio de maduración económico difiere de su período medio de maduración financiero? Explique razonadamente sus respuestas.
2. ¿Cómo se define el flujo neto de caja de un proyecto de inversión?
3. ¿Cuál es el principal inconveniente a la hora de utilizar los métodos estáticos frente a los métodos dinámicos de selección de inversiones?
4. En el caso del criterio del plazo de recuperación estático, ¿cuál es su principal inconveniente? ¿Mediante el criterio del plazo de recuperación dinámico se subsana dicho inconveniente? Explique razonadamente su respuesta.
5. ¿Qué indica la existencia de una rentabilidad relativa neta con valor negativo? Explique su respuesta utilizando los valores que tomarían, en ese caso concreto, el criterio del *VAN* y de la *TIR*.

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable



Tour Virtual

Fundamentos de dirección y administración de empresas

6. ¿Qué indica la existencia de una prima de emisión cuando se lleva a cabo una ampliación de capital dentro de una empresa?
7. ¿Qué se incluye dentro de la autofinanciación por mantenimiento de una empresa?
8. ¿Qué influencia tiene sobre el fondo de rotación la concesión de un mayor crédito a los clientes?

ANEXO. EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE INVERSIONES

Ejercicio práctico 1. Aplicación de los métodos estáticos de selección de inversiones

Los directivos de una empresa de alimentación se encuentran ante varios proyectos de inversión interesantes, aunque su disponibilidad de recursos les obliga a elegir un único proyecto. El siguiente cuadro muestra el desembolso inicial y los flujos netos de caja generados por cada proyecto, en unidades monetarias:

| | A_0 | Q_1 | Q_2 | Q_3 | Q_4 | Q_5 | Q_6 |
|------------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Proyecto 1 | 20.000 | 2.500 | 4.000 | 5.600 | 8.000 | 9.000 | |
| Proyecto 2 | 30.000 | 6.000 | 5.500 | 5.000 | 4.500 | 4.000 | 3.500 |
| Proyecto 3 | 25.000 | 8.000 | 10.000 | 11.000 | | | |

Ante esta información, se desea saber:

1. ¿Qué decisión tomarán los directivos si se apoyan en el criterio del flujo neto de caja total?

$$FNCT_{P1} = -20.000 + (2.500 + 4.000 + 5.600 + 8.000 + 9.000) = 9.100 \text{ u.m.}$$

$$FNCT_{P2} = -30.000 + (6.000 + 5.500 + 5.000 + 4.500 + 4.000 + 3.500) = -1.500 \text{ u.m.}$$

$$FNCT_{P3} = -25.000 + (8.000 + 10.000 + 11.000) = 4.000 \text{ u.m.}$$

Atendiendo al criterio del flujo neto de caja, los directivos elegirán al proyecto 1, puesto que es la opción que arroja el mayor resultado.



GRANADA

MÁLAGA

Estancias Flexibles

PLAN AMIGO
120€
Cheque Amazon

amroestudiantes.es

2. En el proyecto 1, ¿qué valor tendría que tomar el flujo neto de caja del tercer año para obtener un valor del criterio del flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida del 50%?

$$50\% = \frac{-20.000 + (2.500 + 4.000 + Q_3 + 8.000 + 9.000)}{20.000} \Rightarrow Q_3 = 6.500 \text{ u.m.}$$

3. ¿Qué proyecto será más aconsejable de acuerdo al criterio del flujo neto de caja medio anual por unidad monetaria comprometida?

$$r^*_{P1} = \frac{\frac{-20.000 + (2.500 + 4.000 + 5.600 + 8.000 + 9.000)}{20.000}}{5 \text{ años}} = 9,1\%$$

$$r^*_{P2} = \frac{\frac{-30.000 + (6.000 + 5.500 + 5.000 + 4.500 + 4.000 + 3.500)}{30.000}}{6 \text{ años}} = -0,83\%$$

$$r^*_{P3} = \frac{\frac{-25.000 + (8.000 + 10.000 + 11.000)}{25.000}}{3 \text{ años}} = 5,33\%$$

Atendiendo al criterio del flujo neto de caja medio anual por unidad monetaria comprometida, el proyecto 1 será el más aconsejable, puesto que es la opción que arroja el mayor resultado.

4. Si los directivos no suelen aceptar proyectos de inversión cuyo plazo de recuperación supere los 3 años y 9 meses, ¿qué proyecto sería más aconsejable?

El plazo de recuperación o *pay back* del proyecto 1 es de 3 años, 11 meses y 26 días; el del proyecto 2 es de 3 años, 9 meses y 10 días, y el del proyecto 3 es de 3 años, 7 meses y 19 días. Atendiendo al criterio del plazo de recuperación, y puesto que los socios no suelen aceptar proyectos de inversión cuyo *pay back* supere los 3 años y 9 meses, el proyecto 3 será el más aconsejable, puesto que su plazo de recuperación es inferior al plazo requerido.

Ejercicio práctico 2. Aplicación de los métodos dinámicos de selección de inversiones

Los gerentes de una empresa del sector transportista están estudiando la posibilidad de invertir en varios proyectos con un horizonte temporal de tres años,

aunque su disponibilidad de recursos les obliga a elegir un único proyecto. Según sus estimaciones, el desembolso inicial (en unidades monetarias), la exigencia mínima de rentabilidad y los flujos netos de caja generados por cada proyecto (en unidades monetarias), son los siguientes:

| | A_0 | Q_1 | Q_2 | Q_3 | K |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|---|
| Proyecto 1 | 25.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | $k = 10\%$ para los tres años. |
| Proyecto 2 | 50.000 | 20.000 | 22.000 | 25.000 | $k = 10\%$ para los tres años. |
| Proyecto 3 | 30.000 | 15.000 | 18.000 | 19.000 | $k = 7\%, 8\%$ y 9% respectivamente para cada año. |

Ante esta información, se desea saber:

1. La rentabilidad absoluta neta (VAN) de todos los proyectos. Atendiendo a este criterio, ¿qué proyecto será más aconsejable?

$$VAN_{P1} = -25.000 + \frac{12.000}{(1 + 10\%)} + \frac{12.000}{(1 + 10\%)^2} + \frac{12.000}{(1 + 10\%)^3} = 4.842,22 \text{ u.m.}$$

$$VAN_{P2} = -50.000 + \frac{20.000}{(1 + 10\%)} + \frac{22.000}{(1 + 10\%)^2} + \frac{25.000}{(1 + 10\%)^3} = 5.146,51 \text{ u.m.}$$

$$\begin{aligned} VAN_{P3} &= -30.000 + \frac{15.000}{(1 + 7\%)} + \frac{18.000}{(1 + 7\%)(1 + 8\%)} + \\ &+ \frac{19.000}{(1 + 7\%)(1 + 8\%)(1 + 9\%)} = 14.679,12 \text{ u.m.} \end{aligned}$$

Atendiendo al criterio de la rentabilidad absoluta neta (VAN), el proyecto 3 es el más aconsejable, puesto que es la opción que arroja un mayor resultado.

2. Si los proyectos 1 y 2 arrojan una rentabilidad relativa bruta del 20,71 % y del 15,54%, respectivamente, ¿qué proyecto será más aconsejable según el criterio de la rentabilidad relativa neta?

$$r_{nP1} = 20,71\% - 10\% = 10,71\% \quad r_{nP2} = 15,54\% - 10\% = 5,54\%$$

Atendiendo al criterio de la rentabilidad relativa bruta (r_n), el proyecto 1 será el más aconsejable, puesto que es la opción que arroja un mayor resultado.

10.1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el primer capítulo se estableció que una organización se crea para conseguir unos determinados objetivos. Uno de los recursos que las organizaciones necesitan para conseguir estos fines son los trabajadores, también denominados empleados o recursos humanos. El papel de los recursos humanos en la dirección de empresas ha variado considerablemente, desde su consideración como una molestia que no puede ser eludida hasta la concepción de un recurso importante para la empresa. Dentro de estas últimas tendencias, algunos autores (p. e.j., Fitzenz, 2000; Pfeffer, 1994) entienden que 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 (con su actividad consiguen extraer valor del resto de factores) y, por tanto, los únicos capaces de funcionar, producir o generar valor por sí mismos. En este sentido, se puede indicar que para la implantación de algún tipo de actividad, sistema o proceso es necesario considerar como eje clave a los recursos humanos. Citando a Wilson (1966, p. 43): «Si usted penetra en lo profundo de cualquier aspecto, se encontrará allí con gente».

La función encargada de gestionar o dirigir estos recursos también ha experimentado cambios, y no sólo en su denominación. En general —sin entrar en la particular evolución por regiones o países—, hasta los años sesenta la «función de personal» era meramente una unidad encargada de los aspectos administrativos relacionados con los empleados, como la elaboración de nóminas, pago del salario y otros aspectos formales a desarrollar por la empresa como consecuencia del cumplimiento del contrato laboral. En este sentido, era una función puramente generadora de gastos pero no generadora de beneficios para la empresa. Por el



Fundamentos de dirección y administración de empresas

contrario, recientemente se considera que la función de recursos humanos debe ocupar una posición a la par del resto de funciones (producción, financiación, comercialización) y, como el resto, debe contribuir al logro de objetivos organizacionales, aunque en su caso en particular a través de los recursos humanos. Desde esta última perspectiva, es una función capaz de contribuir y generar beneficios, resultando no sólo como fuente de gastos para la empresa, aunque en la práctica y, para muchas empresas, la función de recursos humanos es la menos influyente (Snell, Youndt y Wright, 1996).

Tomando esta consideración más actual, podemos decir que la función de recursos humanos tiene como objetivo fundamental la consecución de objetivos organizacionales mediante la gestión de sus recursos humanos. La denominación de este proceso de gestión también ha sufrido modificaciones y, como consecuencia, incluso en la actualidad, no hay acuerdo en este respecto. La denominación más utilizada es «dirección de recursos humanos», pero también se pueden encontrar otras como «gestión de recursos humanos», «administración de recursos humanos» o «dirección de personal», aunque estas últimas no son las más comunes y se consideran obsoletas.

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 organización¹.

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.

¹ Algunos autores (p. ej., Casio, 1998; Chiavenato, 1993) argumentan que la dirección de recursos humanos debe lograr asimismo alcanzar los objetivos de los empleados de la organización relacionados directa o indirectamente con el trabajo, como vía para asegurar la buena colaboración entre empresa y empleados.

² Las diferentes prácticas de recursos humanos suelen ser reagrupadas en estas subfunciones, pero cada autor suele realizar su propia agrupación. Por esta razón, el lector puede encontrar que «la evaluación» puede quedar incluida en otras subfunciones (como la de compensación o desarrollo, por citar sólo un ejemplo).

- Desarrollo y formación.
- Relaciones laborales.
- Seguridad e higiene en el trabajo.

En los siguientes epígrafes estudiaremos cada una de estas subfunciones de recursos humanos.

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 (Byars y Rue, 1987).

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 (Mondy, Noe y Edwards, 1986).

Puesto que esta revisión y comprobación se realiza generalmente por puestos de trabajo, resulta práctico contar con un análisis y descripción de puestos de trabajo.

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.

El análisis y descripción de puestos no sólo se utiliza en la planificación de recursos humanos, sino que constituye la principal herramienta para otras subfunciones de recursos humanos, como la formación, selección, compensación, etc.

Análisis de puestos de trabajo

En la web O*NET OnLine (<http://www.onetonline.org/>), creada por el ministerio de trabajo estadounidense (U.S. Department of Labor Employment & Training Administration), puede encontrar un análisis de la mayoría de puestos de trabajo.

El funcionamiento del proceso de planificación de recursos humanos se puede ver representado en la figura 10.1.

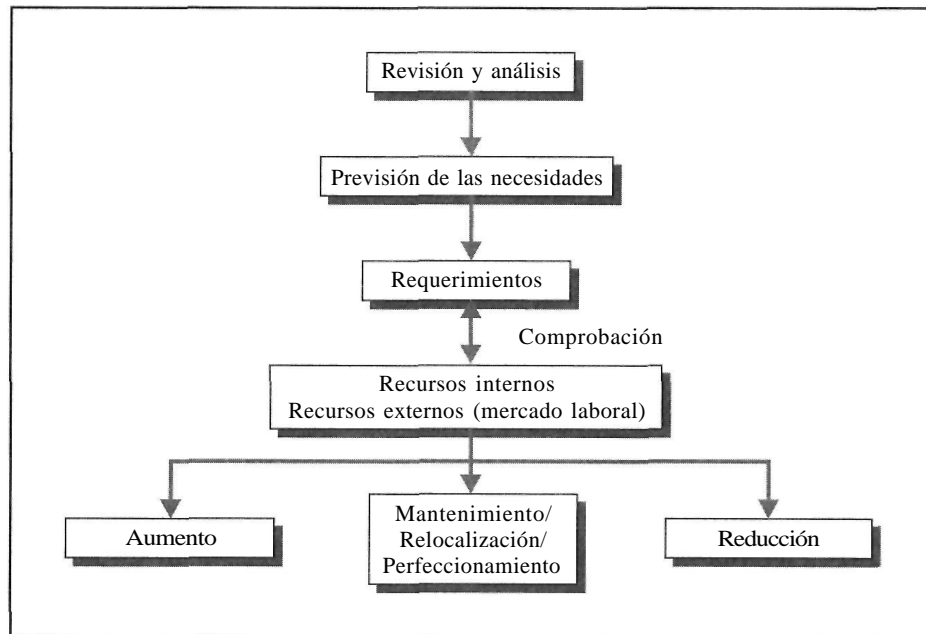


Figura 10.1. Planificación de los recursos humanos.

El pronóstico de necesidades de recursos humanos puede ser complicado, pero existen herramientas, como la proyección de tendencias o la técnica Delphi, que ayudan a establecer la futura demanda de recursos humanos de la organización. También existen técnicas que permiten el análisis y revisión de los recursos humanos actuales, como el «inventario de capacidades» de los empleados de la organización, cuadro de puestos, análisis de puestos, profesiograma, etc.

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. Las opciones son variadas (no hay una opción universal sino contingente, es decir, que depende de la organización y de su entorno), y van desde acudir al mercado laboral (nuevas contrataciones), promocionar a empleados actuales, rotación de puestos, formar a sus empleados o reestructuraciones de puestos de trabajo, hasta los despidos, por citar algunas.

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. De esta forma, la organización

ofrece a sus empleados, o al menos a parte de ellos, generalmente en puestos directivos, el apoyo para conseguir metas de carrera (secuencia de puestos de trabajo que ocupa un empleado dentro de una organización) realistas y las oportunidades de realizarlas.

Esta planificación de carreras profesionales es una práctica más extendida entre las grandes empresas. Su principal ventaja es la de asegurarse la disposición de un grupo de personas cualificadas que permitan satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos. 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.

Existen factores tanto externos como internos que influyen en esta función de recursos humanos (Mondy y Noe, 1997, pp. 154-156). Los **factores externos** más influyentes o significativos para el reclutamiento son la oferta de mano de obra (cuando la tasa de desempleo es baja el proceso de reclutamiento debe realizar unos esfuerzos mayores y explorar fuentes nuevas), el suministro de habilidades específicas en el mercado laboral (la abundancia o escasez de personas con determinada experiencia, formación o titulación dispuestas a trabajar), consideraciones legales (anuncios en prensa no discriminatorios sobre raza o sexo), etc. Se pueden citar 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.

LA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES PERFECTA PARA TI

Amro Estudiantes, la residencia universitaria con todo listo para que vivas una época inolvidable



Tour Virtual

GRANADA

MÁLAGA

Estancias Flexibles

PLAN AMIGO
120€
Cheque Amazon

amroestudiantes.es

Fundamentos de dirección y administración de empresas

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 para comprobar qué candidatos se adaptan mejor al perfil buscado por la empresa son: test o pruebas psicotécnicas (test de inteligencia, aptitud mecánica, aptitudes para el trabajo de oficina, capacidad manual y de movimiento, de relaciones especiales, personalidad, de intereses personales y culturales), pruebas profesionales o de conocimiento, pruebas de eficiencia (muestras de trabajo), simulaciones⁴, entrevistas, etc.

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 respeto, 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. Su objetivo principal es atraer, retener y motivar a los recursos humanos para que realicen las tareas asignadas de la forma adecuada (o estimada como adecuada por la organización para que la organización obtenga sus objetivos).

Esta subfunción de compensación recoge todas las decisiones, procesos y prácticas relacionados con la gestión de la compensación, como por ejemplo la determinación de la estructura retributiva, por la que se fija un sistema que establece la retribución de cada trabajador.

³ Por lo general, se refiere a su eficacia, pero en la práctica las organizaciones suelen considerar tanto su eficacia como su eficiencia.

⁴ Consisten en hacer que el candidato participe en una serie de ejercicios, previamente diseñados, con los que se reproduce la situación del trabajo para comprobar su forma de proceder y predecir su rendimiento.

Existen muchos tipos de retribuciones y también muchas clasificaciones, desde la distinción según su naturaleza monetaria o no (en especie), hasta la clasificación según la principal variable que determina el salario (como por ejemplo, el nivel de consecución de objetivos, denominado «retribución por objetivos»). Sin embargo, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001, p. 352), 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. Los gastos de personal pueden llegar a representar hasta el 80% de los costes totales en el sector servicios y 60 % en el sector industrial. Pero las decisiones sobre el nivel retributivo no sólo afectan a los gastos corrientes de la empresa, sino también a las actitudes y comportamientos de los empleados, que a su vez pueden influir indirectamente en los ingresos de la empresa. Por tanto, cuánto se paga y a quién se paga son cuestiones estratégicas cruciales para la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, p. 352).

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. Ivancevich (1992, pp. 296-297) señala que 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 (Ivancevich, 1992; DeCenzo y Robbins, 2005):

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 (se van a obtener los datos), dónde se va a realizar y quién va a llevarla a cabo (establecer quiénes van a ser los evaluadores).
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. Dado que normalmente las reacciones a evaluaciones negativas son mayores que a evaluaciones positivas, y que generalmente a las personas no les gusta recibir críticas (aunque sea de forma constructiva) (Meyer, Kay y French, 1965), si este último paso no se realiza adecuadamente puede resultar contraproducente.
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, así como facilitar las herramientas necesarias para conseguirlo y el estímulo y motivación al personal para aprovechar la formación y utilizarla.

La dirección de recursos humanos

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 (visto en la planificación de recursos humanos).

Orientación

Recoge las actividades por las cuales se proporciona a los nuevos empleados la información necesaria para desempeñar su trabajo de forma correcta. Ésta complementa la ya recibida en el proceso de reclutamiento y selección, e incluye normalmente información sobre los siguientes aspectos:

- Propia organización: objetivos, historia, filosofía, cultura, reglas, lenguaje o jerga propia de la organización, etc.
- Puesto de trabajo o relacionadas: tareas, objetivos, responsabilidades, horario laboral, retribución, vacaciones, etc.
- 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 (y no necesariamente nuevo empleado) a las nuevas circunstancias ante un cambio en el puesto de trabajo, lugar (país, continente), 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, así como lograr un cambio en aspectos tan diversos como la motivación, comportamiento, actitud, etc., para la mejora del desempeño del trabajador.

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.

Estudia tu Grado Universitario en Berlín en inglés y 100% financiado

Escoge entre las 37 carreras universitarias oficiales en inglés que SRH Berlín ofrece y haz despegar tu futuro profesional.

Regístrate en el webinar. Donde te contaremos cómo conseguirlo

Fecha 26 de mayo · Hora 18:00 - 19:00

Fundamentos de dirección y administración de empresas

- Normalmente, se requiere realizar ejercicios prácticos para asimilar y afianzar lo aprendido. También porque la aplicación de lo aprendido puede requerir cierto tiempo.
- 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 (presente o futuro).

Algunos autores distinguen entre los métodos de capacitación o formación para empleados y para directivos. Pero en muchos casos las técnicas de capacitación o formación que se utilizan son las mismas, aunque inciden sobre aspectos distintos. Algunas de estas técnicas son: la capacitación en el puesto, capacitación de aprendices, simuladores, juegos de rol, asesoramiento y uso de mentores, estudio de casos, conferencias, rotación de puestos, aprendizaje por medio de ordenador, videoconferencias, cursos a distancia, etc.

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.

Los procesos de negociación colectiva se concretan en los denominados convenios colectivos. 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 (empresarial, sectorial o regional). En algunas ocasiones y en algunos países⁷, la Administración Pública puede participar directa o indirectamente en las negociaciones entre estos dos agentes.

Para alcanzar unas relaciones internas orientadas a reducir los conflictos, se recomienda que las organizaciones ofrezcan un trato justo y coherente a todos los empleados, así como una comunicación de la filosofía y prácticas directivas rela-

⁵ El órgano representativo y colegiado del conjunto de los trabajadores de la empresa o centro de trabajo. En España es obligatorio en cada centro de trabajo cuyo censo sea de 50 o más trabajadores.

⁶ Estos convenios establecen límites salariales mínimos (siempre por encima del SMI).

⁷ En otros países, la participación de la Administración Pública en este tipo de negociaciones es inconcebible (por ejemplo en Estados Unidos).

tivas a estas cuestiones. Idealmente, algunos autores (p. ej., Huselid, 1995; Pfeffer, 1994) señalan que los procesos y prácticas para conseguir una mayor implicación del trabajador son los más eficaces para mejorar las relaciones laborales, y también para conseguir una mejora del desempeño.

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 trabajo⁸.

La prevención de riesgos laborales se lleva a cabo principalmente mediante la seguridad e higiene en el trabajo, aunque algunos autores también recogen otras técnicas y procesos preventivos como la ergonomía⁹, la psicología aplicada y la medicina del 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 (Aguirre et al., 2000, p. 302). Por tanto, su objetivo fundamental es evitar los llamados accidentes laborales, toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o a consecuencia del trabajo (que ejecuta por cuenta ajena¹⁰).

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. Su objetivo principal es evitar las enfermedades profesionales. Principalmente incluye el estudio y control de las condiciones físicas del trabajo, como la iluminación, el ruido y las condiciones ambientales o atmosféricas (humedad, ventilación, temperatura, etc.) o de polución del aire (polvo, vapores, gases nocivos, etc.) (Aguirre et al., 2000, p. 309).

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 ley¹¹, pero también porque tienen un profundo impacto

⁸ Según el artículo 4 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

⁹ Técnica preventiva que pretende adaptar el trabajo y los instrumentos de trabajo a la persona.

¹⁰ Art. 115.1 del Real Decreto Legislativo 1/1994, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

¹¹ La garantía de seguridad y salud en el trabajo está extensamente regulada por ley. Por ejemplo, en España la regulación principal que trata estos aspectos es la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales de 8 de noviembre, publicada en BOE n.º 269 del 10 de noviembre de 1995. A su vez, Estados Unidos propuso en 1970 la normativa «Occupational Safety and Health Act» (OSHA) sobre esta materia.

en la productividad, la calidad de vida en el trabajo, el desempeño, el clima laboral, la satisfacción en el trabajo, etc. La figura 10.2 recoge en el porcentaje de centros de trabajo de organizaciones españolas que aplican las principales medidas preventivas.

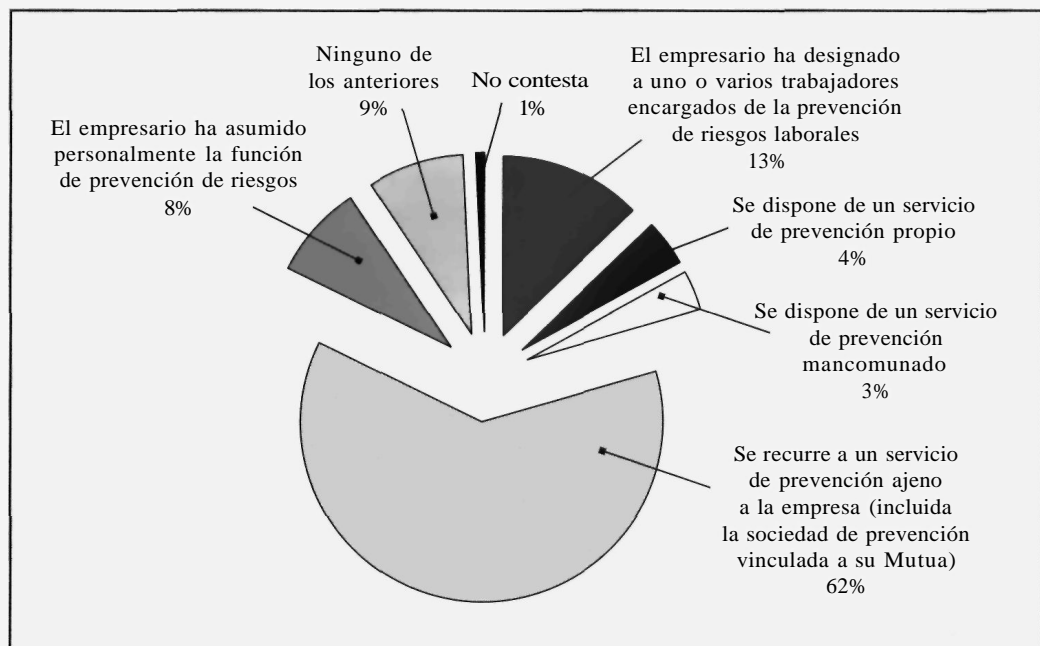


Figura 10.2. Porcentaje de centros de trabajo que aplican las principales medidas preventivas de riesgos laborales. [FUENTE: Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en las Empresas 2009. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.]

RESUMEN

Este capítulo define y describe la función de recursos humanos. Esta función ha sido denostada frente a otras funciones y considerada tradicionalmente como una función secundaria o incluso sin importancia. Más recientemente, se está demostrando que su importancia es mucho mayor de la estimada históricamente y se está equiparando al resto de la funciones. El proceso de gestión de esta función puede ser definido como la atracción, selección, retención, desarrollo y utilización de los recursos humanos para conseguir los objetivos de la organización.

Basándonos en esta definición, este capítulo estudia la dirección de recursos humanos desglosándola en varias subfunciones o procesos de recursos humanos, pero siempre teniendo en cuenta que no son procesos estancos y que muchas de las prácticas de recursos humanos se podrían asignar a varias de las siguientes subfunciones:

- **Planificación:** se encarga de comprobar que la organización cuenta con las personas que necesita a través de 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.
- **Reclutamiento:** cuyo objetivo fundamental es atraer al mayor número posible de candidatos válidos.
- **Selección:** por la cual se elige, de entre los candidatos disponibles, aquél más idóneo, capaz de integrarse en la empresa y desempeñar las tareas que se le asignen.
- **Compensación:** recoge todas las decisiones, procesos y prácticas relacionados con la gestión de la compensación económica al trabajador por la realización adecuada de su trabajo.
- **Evaluación de personal:** consiste en un análisis de las capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento, etc.) y potencial de un empleado (o futuro empleado), para diferentes propósitos.
- **Desarrollo y formación:** a través de ellos se busca lograr un incremento o mejora en las habilidades, conocimientos, capacidades, actitudes, comportamientos, etc., del trabajador.
- **Relaciones laborales:** radica en la regulación de las relaciones entre los trabajadores y la empresa y la reducción de conflictos laborales dentro de la organización.
- **Seguridad e higiene en el trabajo:** 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.