

PAC 1

BIT 1.1

1.2. Clasificaciones de empresas

1.2.1. Teniendo en cuenta sus dimensiones

Pequeña empresa: Plantilla inferior a 50 trabajadores. Cifra anual de negocios inferior a 7 millones de Euros,

Mediana empresa: Plantilla inferior a 250 trabajadores. Cifra anual de negocios inferior a 40 millones de Euros

Gran empresa: Plantilla igual o superior a 250 trabajadores. Cifra anual de negocios igual o superior a 40 millones de Euros

1.2.2. Teniendo en cuenta su titularidad

Públicas: Cuando se financian con recursos que provienen de entidades estatales, autonómicas o locales.

Privadas: Cuando el capital procede de la aportación de particulares.

Mixtas: Cuando el capital es de origen tanto publico como privado.

1.2.3. Teniendo en cuenta la naturaleza de su actividad

Empresas industriales: Su actividad principal es la fabricación de un producto.

Empresas de servicios : Su actividad principal es la prestación de servicios.

1.2.4. Teniendo en cuenta el número de competidores:

Monopolio: Una única empresa proporciona un cierto producto o servicio en un determinado mercado. La gran ventaja del monopolio es que la empresa puede fijar los precios de mercado de forma unilateral de manera que puede maximizar sus beneficios.

Las características que definen al monopolio son las siguientes:

- Existe **una única empresa** en el mercado que produce y vende el bien que **una multitud de consumidores** quieren adquirir.
- Existen **barreras de entrada** y salida de empresas al mercado.

Oligopolio: Se da cuando unas pocas empresas (normalmente grandes) ofrecen básicamente el mismo bien. Por ejemplo, el mercado del automóvil, la banca... Esta situación se da en pocos sectores.

Las principales características

- Existen unas **pocas empresas** en el mercado.
- Existen **barreras a la entrada** de nuevas empresas.
- El bien intercambiado puede ser diferenciado entre las distintas empresas.
- Existe **interdependencia entre las acciones que tomen las distintas empresas**.

Competencia monopolística: Lo componen muchos competidores que son capaces de diferenciar sus ofertas en conjunto o en alguna parte concreta. Por ejemplo: restaurantes, tiendas de productos de belleza, electrodomésticos.

El objetivo de la empresa es adquirir a través de la diferenciación una situación asimilable al monopolio. Es decir, ser capaz de fijar precios de forma unilateral para obtener el máximo beneficio posible.

Competencia perfecta: Existen muchos compradores y vendedores pero el producto es uniforme. Un ejemplo lo encontramos en el mercado de cereales o de valores mobiliarios (acciones). En esta situación los precios sufren una presión a la baja de manera que el beneficio de las empresas disminuye.

1.2.5. Teniendo en cuenta su forma jurídica: Es decir, la forma con la que se ha registrado legalmente.

Tipología de formas jurídicas:

a) Personas físicas:: se tributan por la fiscalidad directa (IRPF- rendimientos por actividades económicas).

Forma	Nº de socios	Capital	Responsabilidad
Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada

b) Personas jurídicas: Creada por un conjunto de personas que se denomina socios. Las podemos clasificar en:

	Forma	Nº de socios	Capital	Responsabilidad
Sociedades no mercantiles	Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
	Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedades mercantiles	Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
	Sociedad de responsabilidad limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.005,06 euros	Limitada al capital aportado
	Sociedad Limitada nueva Empresa	Máximo 5	Mínimo 3.012 euros Máximo 120.202 euros	Limitada al capital aportado
	Sociedad anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.101,21 euros	Limitada al capital aportado
	Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.101,21 euros	Socios colectivos: limitada Socios comanditarios: Limitada
	Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: limitada Socios comanditarios: Limitada
Sociedades mercantiles especiales	Sociedad laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101,21 euros (SAL) Mínimo 3.005,06 euros (SLI)	Limitada al capital aportado
	Sociedad cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado
	Sociedad de garantía recíproca	Mínimo 150	Mínimo 1.803.036,30 euros	Limitada
	Entidades de capital-riesgo	Consejo de Admon. Mín. 3	Sociedades: Mínimo 1.202.024,20 euros Capital-Riesgo: Mínimo 1.652.783,30 euros	Limitada
	Agrupación de Interés económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Subsidiaria de la AIE
	Sociedad de Inversión mobiliaria		Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada

2. Objetivo y misión de la empresa

Objetivo : Desde un punto de vista estrictamente económico el objetivo de la empresa sería el de obtener el máximo beneficio. Cada vez más las empresas se entienden como entidades que forman parte de un entorno social. Por ello, el conjunto de objetivos que se fija una empresa contempla cada vez más beneficios no estrictamente económicos, como pueden ser el respeto al medioambiente, la ayuda social...

misión : Es el conjunto de objetivos de la empresa. La formulación de la misión de la empresa es una herramienta útil para su gestión. Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta , ¿Para que existe la organización?.

Visión : Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Valores : Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

BIT 1.2

1.1. La dimensión del lucro: "lucro / sin ánimo de lucro"

El sector lucrativo. Son Todas las actividades que se desarrollan en el mercado y tienen por objetivo un beneficio económico destinado a los propietarios de los medios con que se hacen estas actividades.

Sin ánimo de lucro o no lucrativas.: Todas las acciones que identificamos por el hecho de no llevarse a cabo buscando la ganancia individual y obedecer a otras motivaciones.

1.2. La dimensión público/privado: "propiedad pública / privada".

Las organizaciones públicas : Son aquellas cuya propiedad no recae en sus gestores ni en ninguna otra persona individual o jurídica concreta que pueda determinar sus funciones y actividades: las instituciones públicas son propiedad de la colectividad de individuos del área geográfica en la que la institución actúa.

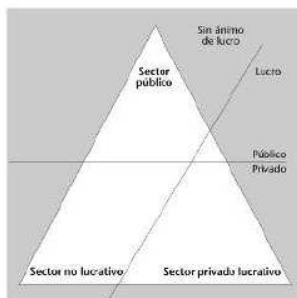
Las organizaciones privada: Pertenecen a un grupo específico de individuos que la han obtenido mediante algún procedimiento legal.

1.3. Los tres sectores: Para distinguir claramente nuestro sector de las esferas productivas y públicas, tenemos que utilizar irremediablemente dos dimensiones distintas:

- 1) el **propósito organizativo**, contrapuesto en la dicotomía “lucro / sin ánimo de lucro”; y
- 2) la **forma de propiedad**, que puede ser pública o privada.

Con estas dimensiones en mente podríamos distinguir con claridad tres sectores:

- 1) **El sector privado lucrativo:** (las empresas lucrativas). Tendrían ánimo de lucro y serían de propiedad privada.
- 2) **El sector público:** (el Estado en todos sus niveles). Sin ánimo de lucro y sería de propiedad pública.
- 3) **El sector no lucrativo:** Sin ánimo de lucro y sería de propiedad privada.



BIT 13

1. Áreas de actividad dentro de la empresa Las áreas de actividad, conocidas también como *departamentos*, comprenden actividades, funciones y labores homogéneas necesarias para que la empresa consiga sus objetivos.

1. Técnica : Departamento que formula y produce los productos y/o servicios así como los métodos más adecuados para producirlos. Las funciones típicas de este departamento separadas por áreas: **Investigación y Desarrollo (I + D), Producción, Tecnológicos.**

2. Logística y compras : Tiene como objetivo la de suministrar y distribuir las materias primas y productos, etc.

Compras: Compra de materias primas, provisiones, Etc, Compra de maquinaria, equipos, etc.

Logística: Recepción de materias primas, Almacén y control de inventarios, Transporte de materiales

3. Marketing comercial: Departamento que comercializa los productos y/o servicios. Normalmente se divide en dos áreas:

1.3.1 Área comercial: Es la que realiza la venta del producto o servicio.

1.3.2. El área de marketing : Analiza las necesidades del mercado (clientes y clientes potenciales) y desarrolla las estrategias y políticas necesarias para que la empresa satisfaga dichas necesidades de forma rentable.

4. Recursos humanos (RRHH) o social : La principal finalidad de esta área es la gestión del personal de la empresa: selección, motivación y formación del equipo humano.

5. Financiera / contable

1.5.1. El área financiera: Se encarga de la **gestión económica: cobros, pagos, tesorería, obtener fondos para nuevas inversiones...** En definitiva asegurar la salud económica de la empresa y proporcionar los medios necesarios para que cada departamento pueda funcionar debidamente. Para poder realizar su función, el área financiera necesita conocer con profundidad el funcionamiento de las demás áreas para poder así optimizar los recursos económicos.

Algunas de las funciones del área financiera son:

- **Trabajar con previsiones de ventas y conocer las condiciones de cobro**, para saber cuánto y cuando se va a cobrar.
- **Trabajar con previsiones de compras y conocer las condiciones de pago**, para controlar la salida de fondos.
- **Velar por el equilibrio financiero de la empresa**, es decir, que exista una consonancia entre los flujos de salida y entrada de dinero.
- **Conocer la evolución de stocks**, las inversiones en los almacenes, el valor de materias primas y productos añadidos, el valor del material en curso de producción y de los productos acabados.
- **Conocer las inversiones previstas en cualquier área para disponer del dinero necesario.**
- **Preparar la información económica para la correcta gestión de la empresa: cuentas de resultados** (globales o de actividad/producto), **análisis de costes** (contabilidad analítica), previsiones de tesorería, presupuestos económicos...
- **Determinar los medios de financiación.**

1.5.2. El área contable

Es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto las decisiones financieras. De carácter obligatorio para cualquier empresa, es el área encargada de recopilar los datos económicos y transcribirlos a los libros de la empresa según el sistema contable vigente.

Podemos diferenciar entre:

- **Contabilidad general:** registra todos los datos relativos a su actividad externa. Integrada por las cuentas de explotación, cuentas de pérdidas y ganancias, cuentas de cajas y bancos y el balance.
- **Contabilidad interna o de costes:** registra los factores que aumentan el valor de los productos en el proceso de producción. Integrada por las cuentas de mano de obra, materiales y gastos generales.

6. Administrativa : Su función es la de controlar, gestionar y dirigir todas las actividades que desarrollan en esta área.

Podemos distinguir tres grandes subáreas:

Dirección: El equipo directivo de la empresa, de él emanan las estrategias y direcciones de la empresa.

Preparación de informes: Todo el trabajo realizado para el Consejo de Administración, los Accionistas, la organización de Reuniones, etc.

Archivo: Área donde se archiva toda la documentación tanto técnica como laboral y legal.

BIT 14

2. Organización formal, informal, burocrática y orgánica

La **organización formal** es la estructura planificada deliberadamente de los roles que deben ejercer las personas dentro de una organización. La eficacia se puede ver modificada por el poder o la autoridad informales en sentido complementario, neutral u opuesto.

La autoridad formal es la establecida, reconocida oficialmente y recogida en el organigrama de la empresa, en las descripciones de puestos de trabajo y en los manuales de organización. A La **organización informal** es la que reconoce a los grupos y las personas y a menudo es conducida por un líder. El líder reconocido y el propio grupo son los que ejercen su poder sobre la organización.

Las **organizaciones estables, burocráticas o mecánicas** se distinguen de las **adaptables, dinámicas u orgánicas** por sus propias características organizativas, que recogemos en el cuadro de la página siguiente.

Características organizativas	Burocrática-estable-mecánica	Adaptable-dinámica-orgánica
Abertura a las influencias del medio.	Relativamente cerrada. Intentos para seleccionar y minimizar el impacto ambiental y reducir la incertidumbre.	Relativamente abierta. Diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre.
Formalización de las actividades.	Muy formal y basada en el trabajo.	Poco formal y basada en la estructura.
Diferenciación y especialización de las actividades.	Funciones y departamentos con tareas concretas y mutuamente excluyentes.	Ambigua y sin demasiada claridad de competencias.
Coordinación.	Jerárquica y con procedimientos administrativos claramente definidos.	Por medios múltiples e interacción interpersonal.
Estructura de la autoridad.	Concentrada, jerárquica.	Dispersa y múltiple.
Origen de la autoridad.	Puesto de trabajo.	Conocimiento y/o experiencia.
Origen de la responsabilidad.	Atribuida a puestos concretos y/o roles.	Compartida por diversos participantes.

Características organizativas	Burocrática-estable-mecánica	Adaptable-dinámica-orgánica
Tareas, papeles, funciones.	Claramente definidos y especificados en organigramas, descripciones de puestos y otros.	Definidos vagamente y determinados por las circunstancias.
Patrones de interacción-influencia.	Del superior al subordinado.	De superior a subordinado, y viceversa, así como horizontal y diagonal.
Estratificación (en términos de poder, posición, retribución y otros similares).	Mucha y específica, generalmente estricta y formal.	Poca y general, no escrita y más o menos informal.
Toma de decisiones.	Gran diferencia entre los niveles. Centralizada en los niveles altos.	Poca diferencia entre los niveles. Descentralizada en toda la organización.
Permanencia de la estructura.	Relativamente fija.	Adaptándose continuamente a las nuevas situaciones.

ORGANIGRAMAS: La **estructura de una organización** se puede definir, simplemente, como el conjunto de las distintas formas de división del trabajo, en tareas diferentes para conseguir coordinarlas.

Formas de estructura: la lineal, la funcional y la línea-*staff*, formas matriciales, por proyectos y libres de forma.

Un organigrama, es la fotografía estática e instantánea de una organización

3. Diseños organizativos: organigramas clásicos y modernos,

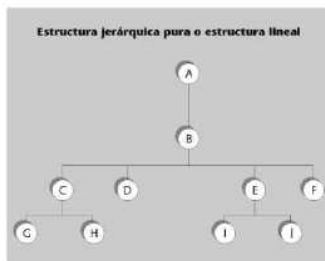
3.1. El diseño de estructuras clásico: Inserta a las personas en la organización en función de la autoridad. Ahora bien, las empresas se caracterizan por su especialización creciente, es decir, por la necesidad de especialistas y asesores externos, por la complejidad y la multiplicidad de objetivos y el dinamismo de los factores del entorno.

3.1.1. La estructura jerárquica pura o estructura lineal:

La característica principal es la existencia de una única línea directa de autoridad, desde el punto más alto de la jerarquía hasta los niveles más bajos.

Cada persona responde ante un único jefe, que toma decisiones sobre todas las actividades desarrolladas en el ámbito de su unidad. El principio prevalente es el de jerarquía y, por consiguiente, de subordinación absoluta de cada persona respecto a su superior inmediato.

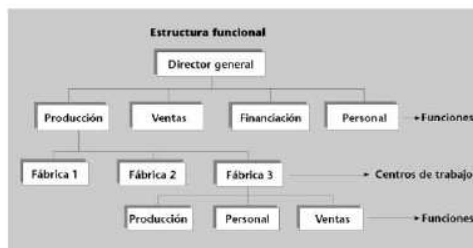
Los principales inconvenientes son que sobrecarga a las personas con deberes y responsabilidades, sobre todo a los mandos intermedios, que están sometidos a un control continuo, y la excesiva rigidez, que evita que se implanten las ventajas de la especialización, puesto que una persona debe atender varias funciones.



3.1.2. La estructura funcional

En este tipo de estructura se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas que conciernen a su especialidad. Éstos deciden sobre materias de su competencia y, de este modo, hacen que la estructura sea más fluida.

La característica principal es que cada subordinado recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular (de ahí la denominación de estructura funcional). En este caso, se sacrifica el principio de unidad de mando, lo cual puede dar lugar a conflictos de competencias, dificultades para atribuir la potestad de decisión en situaciones no previstas y/o atrasos en la acción debidos al fraccionamiento del control y de las responsabilidades.



3.1.3. La estructura mixta, línea-staff o consultiva

Línea-staff: Personal, asesor jurídico y métodos y tiempo son órganos *staff*.

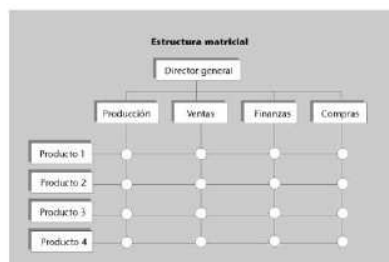


Henri Fayol sugirió la incorporación de "estados mayores" en la organización, compuestos por especialistas asesores, a fin de aprovechar sus aportaciones y, al mismo tiempo, la unidad de mando; he aquí, pues, el porqué de su denominación.

Los órganos *staff* no tienen autoridad directa sobre nadie, no pueden dar órdenes y se limitan a ayudar a preparar o elaborar las decisiones de los que ocupan la línea jerárquica.

3.2. Diseños organizativos modernos: Diseños que muestran mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio que hoy en día exigen las organizaciones. Son los diseños matriciales, por proyectos y los libres de forma.

3.2.1. La estructura matricial

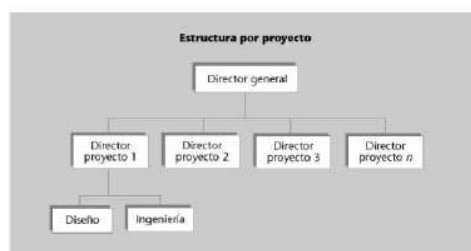


se amplió la posibilidad de introducir la combinación de varios criterios de departamentalización, y ello dio lugar a la estructura matricial.

Algunos de los problemas que presenta son: los conflictos que se generan entre gerentes funcionales y los de proyectos o productos. Algunas de las sugerencias para que las reuniones sean más efectivas son las siguientes: definir los objetivos del proyecto o tarea; aclarar las funciones, la autoridad y la responsabilidad de las diferentes personas; la autoridad no debe ser lo más relevante; hay que dar prioridad a los conocimientos y a la información; hay que equilibrar el poder de las diferentes dimensiones de este tipo de organización; los gerentes de proyectos deben ser experimentados y tener un cierto liderazgo.

3.2.2. Diseños por proyecto

Este tipo de diseño es utilizado por organizaciones muy técnicas que requieren puntualmente mucha planificación, investigación y coordinación. Existen diferentes diseños por proyecto: el individual, el de asesoría, el entremezclado y el agregado. Son diseños *ad hoc*, que cumplen una determinada acción.



3.2.3. Diseños libres de forma

Estos diseños se denominan a veces *naturalistas* u *orgánicos*, y se basan en el supuesto de que toda organización debe facilitar el cambio, razón por la cual no se permite que la estructura interna de la empresa se petrifique. En este caso, la estructura se representa de las formas más diversas, según las necesidades del momento y la situación.

4. Modelos de departamentación

Diferentes modelos para estructurar por departamentos (departamentar) una organización. La departamentación permitirá agrupar a las personas que trabajan en una organización y las actividades en departamentos, favoreciendo el crecimiento y la expansión de la empresa.

Los **modelos de departamentación** o estructuración por departamentos que recogemos a continuación son los más importantes: numéricamente, por territorios, por productos, por procesos, por clientes, por tiempo, por funciones.

1) Departamentación numérica: La departamentación numérica mediante números simples fue un método de organización muy usado en la antigüedad por las tribus, los clanes, el ejército.

En este caso, se trata de organizaciones donde lo que importa es el número de personas porque el éxito depende de ello. sólo es útil en los niveles inferiores de la estructura organizativa. La docencia es un caso donde se mantiene este tipo de departamentación.

2) Departamentación por territorio : Es un modelo muy común en empresas físicamente dispersas. A pesar de que la distancia no es un criterio muy importante, sí lo son las diferentes legislaciones y las diferentes idiosincrasias. El principio de funcionamiento es que todas las actividades de un área o territorio determinado se deben agrupar y a todas se les debe asignar un administrador.



Ventajas	Desventajas
Responsabilidad cerca de donde ocurren los hechos. Da prioridad a los problemas y a los mercados locales. Mejora la coordinación de una región. Aprovecha las ventajas de las operaciones locales. Mejor comunicación con los intereses locales. Proporciona un buen campo de entrenamiento para directivos generales.	Requiere más personas diestras en administración general. Tiende a dificultar el mantenimiento económico de los servicios centrales. Aumenta el problema de control en el nivel de la alta dirección de la empresa.

3) Departamentación por productos : En este caso se crean departamentos en función de las características de fabricación y comercialización de cada producto.

La departamentación no debe asumir las funciones que no tengan nada que ver con la especialización del producto. Las funciones más generales deben estar centralizadas: financiación, inversiones. No es aplicable en empresas pequeñas.



Ventajas	Desventajas
Concentra la atención y el esfuerzo en los productos o líneas de productos. Impone responsabilidad por los resultados en la división. Mejora la coordinación de las actividades funcionales. Proporciona la preparación de directivos generales. Facilita la utilización de capitales, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.	Requiere personas diestras en funciones generales de administración. Disminuye la economía de los servicios centrales. Dificulta el control en los niveles más altos.

4) Departamentación por procesos

En una departamentación por procesos se agrupa en un mismo departamento a la mayor parte del personal que forma un mismo equipo, por ejemplo pintura, prensas, perforadoras, procesos electrolíticos. Favorece la actividad productiva en talleres.

Como ventajas presenta la especialización por concentración en un único proceso, se evita la duplicidad de inversiones, y la facilidad de supervisión del trabajo.

Actualmente se está trasladando este tipo de organización a los niveles medios de la organización.

5) Departamentación por clientes

Consiste en dividir en partes a la organización por diferentes tipos de clientes, según sus distintas características, para poder atender una demanda diferenciada (mayoristas, minoristas, edad, sexo, poder adquisitivo), y se justifica por la necesidad de conocer los requerimientos y los gustos de cada cliente en concreto.



© TUOC • PID_00151561

16

Ventajas	Desventajas
<p>Estimula la atención a las necesidades de los clientes.</p> <p>Da la sensación a los clientes de que son comprendidos.</p> <p>Desarrolla actividades en el área de clientes.</p>	<p>Puede resultar difícil la coordinación de operaciones entre demandas competitivas de los clientes.</p> <p>Requiere directivos y <i>staff</i> expertos en problemas de los clientes.</p> <p>Los grupos de clientes pueden no estar bien definidos.</p>

6) Departamentación por tiempo u horario

Este tipo de departamentación se establece normalmente en niveles operativos.

Consiste en agrupar las actividades según el momento del tiempo en que se desarrolla el trabajo, es decir: por turnos o por relevos, cuando la actividad de la empresa excede la jornada laboral ordinaria. Éste es el caso de las empresas de servicios públicos.

7) Departamentación por funciones

En este caso las actividades se agrupan según la identidad o similitud de las tareas que hay que ejecutar, es decir, de la especialización funcional. Abarca generalmente lo que las empresas hacen. Todas las empresas crean bienes o servicios; por lo tanto, sus funciones consisten en: producir (creación y producción de bienes o servicios), vender (encontrar a los posibles clientes), financiarse (obtención y aplicación de recursos monetarios). Estas funciones se agrupan en los departamentos correspondientes. La creación de departamentos funcionales se justifica por la actividad principal de la empresa, su dimensión y sus objetivos.



Ventajas	Desventajas
<p>Reflejo lógico de funciones.</p> <p>Continúa el principio de la especialización ocupacional.</p> <p>Mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.</p> <p>Simplifica el entrenamiento.</p> <p>Proporciona medios de control estrictos para la alta dirección.</p>	<p>La responsabilidad por la obtención de resultados recae en la alta dirección.</p> <p>Limita el desarrollo de directivos generales.</p> <p>Reduce la coordinación entre las funciones.</p> <p>Hace del crecimiento de la empresa un sistema complejo.</p> <p>Quita importancia a los objetivos globales de la empresa.</p> <p>Exagera la especialización y limita los puntos de vista del personal clave.</p>

BIT 16

La **dirección** consiste en definir y crear un ambiente de organización interna que permita utilizar los recursos humanos para alcanzar un objetivo.

La **autoridad**, en la organización, es el poder de una posición de tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

La autoridad es lo que proporciona una estructura formal a la organización porque, dentro de esa estructura, los puestos de trabajo y las unidades organizativas se relacionan y se distinguen entre sí por las relaciones de autoridad.

la autoridad sólo existe si es aceptada; no es causada tanto por las influencias como por las normas o la cultura del grupo social.

La autoridad se basa en el consenso del grupo social en que la empresa o cualquier otra organización esté comprometida.

Poder es un concepto más amplio. Es la capacidad que tiene una persona o un grupo de personas de influir en las creencias o en las acciones de otras personas o de otros grupos. El poder se ejerce bajo una posición de fuerza.

2.1. Concepciones sobre la naturaleza y el origen de la autoridad

2.1.1. Concepción tradicional o institucional: la autoridad tiene su origen en el vértice de la jerarquía organizativa y emana de arriba hacia abajo mediante un proceso de delegación.

2.1.2. Concepción funcional: Esta concepción niega que la autoridad sea un monopolio legítimo de la persona que ocupa el vértice de la jerarquía y que esta persona pueda distribuirla entre diferentes cargos subalternos mediante el proceso de delegación.

De esa manera, puede decirse que “la autoridad pertenece al trabajo y se sostiene con el trabajo” (Parker M. Follet, 1926, n.º 11).

2.1.3. Concepción conductista o del comportamiento: Según esta concepción, la autoridad no surge o emana de un reconocimiento legal o de una función ejercida, sino de la aceptación por parte de los subordinados.

2.1.4. Concepción integradora: Esta concepción busca conciliar en una única construcción conceptual los diferentes aspectos de las tres posiciones anteriores.

En una persona que tiene poder de decisión se distingue entre:

- autoridad jerárquica (la oficial), que le viene del cargo, y
- autoridad personal, que consta de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, aptitud de mando, servicios realizados, etc. Es un buen complemento de la autoridad jerárquica.

2.2. Tipos de autoridad

2.2.1. Autoridad personal e institucional o formal

1) Autoridad personal, según Fayol, es la que una persona adquiere debido a sus cualidades y capacidades, a su competencia, experiencia y preparación, a fin de asumir la iniciativa e indicar qué acciones han de realizarse para que el grupo sobreviva o consiga alcanzar lo que quiere (el grupo la reconoce).

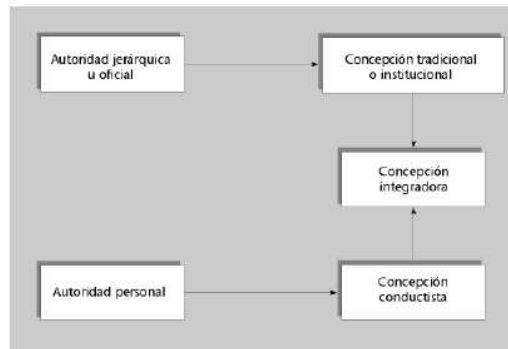
Es la autoridad que se denomina *técnica, de competencia o de conocimiento*.

2) Autoridad formal o institucional es la que ejerce una persona en virtud de su cargo o de la posición que ocupa (independientemente de si es delegada o derivada de la función que desempeña), cargo o posición a los que la autoridad es inherente. la autoridad formal no se confía a los individuos, sino a los cargos que ocupan en la estructura.

3) Autoridad derivada del cargo: Es la autoridad que ejerce el titular de un cargo en el ámbito de la estructura. Por otra parte, es necesario unir esta autoridad a la personal.

4) Autoridad derivada de la situación: Este tipo de autoridad surge cuando una persona se encuentra en condiciones de dar órdenes y de ser obedecida en determinadas circunstancias.

Su carácter es temporal y contingente y dura hasta que se acaba la situación imprevista o de emergencia, o bien hasta que llega la persona investida de autoridad y se hace cargo de la situación.



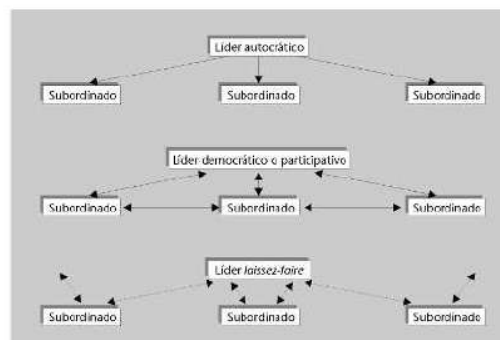
5. Estilos de dirección: *Un estilo de dirección es la forma de actuar del dirigente en la organización cuando ejerce su función directiva.*

Los **directivos** poseen o deberían poseer algunas cualidades para guiar a las personas y sus actividades hacia un esfuerzo organizado. Toman decisiones que otras personas habrán de ejecutar e influyen en los subordinados a fin de alcanzar los objetivos.

5.1. Tipos de liderazgo

White y Lippitt estudiaron tres tipos de liderazgo:

- 1) El **autocrático**: casi todas las decisiones las toma el líder
- 2) El **democrático**: las decisiones se someten prioritariamente al grupo, hay más libertad de acción y las recompensas tienen más relación con el grupo.
- 3) El ***laissez-faire***: el grupo goza de una gran libertad, el líder casi no participa, facilita información y prácticamente no evalúa ni cuestiona la actividad de los subordinados.



5.2. Teorías X, Y y Z

Douglas McGregor, a partir de sus teorías X e Y sobre el ser humano, plantea una bipolarización de estilos, que identifica con el estilo autocrático y democrático, correlativamente.

La **teoría X** o punto de vista tradicional sobre la dirección y el control parte de los aspectos siguientes:

- 1) El ser humano corriente siente una repugnancia intrínseca por el trabajo, al que evitará siempre que pueda.
- 2) A causa de esta tendencia humana a huir del trabajo, la mayor parte de las personas han de ser obligadas a trabajar por fuerza, han de ser controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- 3) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere huir de las responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea, más que nada, la seguridad.

Lectura recomendada

la **teoría Y** o la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización afirma:

- 1) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.

- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para canalizar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Las personas deben dirigirse y controlarse a sí mismas, al servicio de los objetivos que se comprometen a alcanzar.
- 3) El ser humano se compromete a alcanzar los objetivos de la empresa debido a las compensaciones que se asocian a ellos.
- 4) En unas circunstancias adecuadas, el ser humano corriente no sólo se acostumbra a aceptar las responsabilidades, sino a buscar otras nuevas.
- 5) El hecho de poseer la aptitud de desarrollar, en un grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característico de un gran sector de la población (no de un sector pequeño).
- 6) En las condiciones actuales de la vida industrial, la potencialidad intelectual del ser humano se utiliza sólo parcialmente.

5.3. Rensis Likert y los cuatro sistemas

Rensis Likert cita hasta cuatro sistemas:

- 1) **Sistema 1. Autoritario explotador.** Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.
- 2) **Sistema 2. Autoritario, pero paternal.** Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.
- 3) **Sistema 3. Consultivo con derecho a tener la última palabra.** Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior, pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.
- 1) **Sistema 4. Participativo y democrático.** En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

PAC2

BIT 21

1. La contabilidad empresarial y la financiación en la empresa

La deducción fiscal es el gasto que genera una minoración en la cuota a pagar de un impuesto.

El endeudamiento es el fondo recibido por la empresa que genera una obligación de devolución.

El dividendo es la proporción del beneficio repartido que corresponde al propietario de una acción.

La acción es el título que representa la propiedad de una parte proporcional de una sociedad anónima.

Pasivo fijo	Pasivo circulante
<p>La suma de los recursos propios y las deudas a largo, vencimiento superior al año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital propio: aportación de los emprendedores o socios de la empresa. • Deuda: Cantidades obtenidas en el mercado financiero que deben devolverse y que normalmente tienen un coste de financiación. • Subvenciones y ayudas. 	<p>Recoge todas las deudas a corto plazo que la empresa tenga, vencimiento inferior a un año.</p> <p>Entre ellas encontraremos principalmente proveedores siempre que negociemos pagos aplazados a 30, 60, 90... días.</p>

Inmovilizado	Gastos de establecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado material: terrenos y/o locales, acondicionamiento de locales o terrenos (obras, pintura, cerramientos,...), existencias iniciales (primeras compras de productos), mobiliario, equipos informáticos (ordenadores, periféricos), etc. • Inmovilizado inmaterial: canon de entrada en red de franquicias, precio de traspaso de negocios, etc. • Inmovilizado financiero: Fianza de determinadas mensualidades de alquiler o de otro tipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permisos • Licencias de actividades • Altas IAE y SS de autónomos o de sociedades mercantiles (en su caso) • Gastos de formalización de préstamos • Gastos de gestión necesarios • Etc.

1) Activo: Refleja bienes e inversiones ordenados según su mayor o menor grado de liquidez (esto es, la facilidad para que esos derechos se conviertan en dinero metálico).

De acuerdo a ese criterio, es posible hacer la siguiente clasificación:

• **activo circulante:** integrado por inversiones a corto plazo, relacionadas, normalmente con la actividad corriente de la empresa (deudas de clientes, materias primas...).

• **activo fijo:** integrado por inversiones a medio y largo plazo, ligadas a la estructura permanente y duradera de la empresa (maquinaria, locales, equipos informáticos...).

2) Pasivo: Indica las obligaciones de la empresa, que también son fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo.

También se ordenan según su mayor o menor exigibilidad, o sea, según el mayor o menor plazo para efectuar su devolución.

Se clasifican en dos grandes grupos:

• **recursos propios** (aportaciones de los socios y reservas)

• **recursos ajenos:** Éstos a su vez en dos categorías más:

– Exigible a largo / medio plazo

– Exigible a corto plazo

La **función financiera** de la empresa se encarga de la obtención, la administración y el control de los recursos financieros que utiliza la empresa. Pone en contacto la obtención y la aplicación de los recursos financieros.

El empresario necesita buscar las fuentes de financiación más adecuadas para llevar a cabo sus objetivos empresariales.

La inversión es la adquisición de bienes para poder desarrollar la actividad empresarial.

1.1.1. Las fuentes de financiación

Los recursos financieros son las fuentes originarias del dinero, los bienes y derechos a favor de la empresa. El dinero, los bienes y los derechos de la empresa representan el activo del balance de la empresa y los recursos financieros, el pasivo.

Las clases de financiación: Las fuentes de financiación se pueden clasificar de distintas maneras

➤ **Según la procedencia en:** Internas y Externas.

Las internas: Son recursos generados en el interior de la empresa, son la autofinanciación de la empresa. Son fuentes obtenidas por la actividad de la empresa. Esta financiación no tiene coste adicional y aumenta la capacidad de endeudamiento de la empresa.

Son de este tipo:

– **Las reservas:** – **Autofinanciación de enriquecimiento.** Las reservas son beneficios que la empresa no reparte entre los propietarios y se quedan en la empresa como financiación.

Las reservas se pueden destinar a lo siguiente:

- Transformarse en capital.
- Compensar pérdidas.
- Repartirse entre los socios.

– **Las amortizaciones:** **Autofinanciación de mantenimiento.** Son las amortizaciones o detracciones de los ingresos para acumular los fondos necesarios para la adquisición de nuevos activos cuando se acabe la vida útil de los viejos.

Las externas: son recursos que proceden del exterior. Son aportaciones hechas desde fuera de la empresa:

• **Aportaciones de los propietarios.** Constitución y ampliación de capital. Son los fondos aportados por los socios o propietarios de la empresa.

• **Subvenciones.** Son aportaciones a fondo perdido –es decir, no existe obligación de devolverlas– hechas por entes ajenos a la empresa, como las administraciones públicas o la Unión Europea.

• **Créditos y préstamos.** Es dinero cedido, normalmente por cajas o bancos, por el que se paga un interés y existe la obligación de devolverlo.

1) **Préstamo:** (Es mas a largo plazo) El prestador puede pedir al prestatario garantías de la devolución del principal y del pago de los intereses. Los principales tipos de garantías son:

- **Personal:** es la garantía ligada a la solvencia moral y material de la persona.
- **Real:** cuando un determinado bien garantiza la devolución del préstamo y el pago de los intereses; cuando la garantía es un **bien mueble** (Bien que se puede mover sin afectar a su funcionalidad. Ejemplo: un ordenador), la figura jurídica es la prenda, y cuando la garantía es un **bien inmueble** (Bien que es imposible de mover o, si se mueve, pierde su funcionalidad. Ejemplos: un terreno, una casa), la hipoteca.

2) **Créditos:** Éste es un buen instrumento para necesidades de financiación puntuales. Las empresas que tienen necesidades de tesorería por desfases temporales entre los pagos y los cobros lo utilizan.

Tabla 1. Diferencias entre crédito y préstamo

Préstamo	Crédito
Se da una cantidad fija de dinero, a devolver en una fecha también fijada por adelantado.	Se pone a disposición del prestatario sólo hasta el límite concedido y por un tiempo determinado. El prestatario puede ir tomando dinero a medida que lo vaya necesitando.
Tiene vencimiento en una fecha pactada.	Se puede renovar una vez ha vencido.
Los intereses se pagan en función del capital pendiente de amortización en cada momento.	Los intereses se pagan según las cantidades realmente dispuestas.
Devolución según un cuadro de amortización fijado en el contrato.	Devolución sucesiva hasta amortizar el total dispuesto.
La cuenta corriente asociada sólo admite imposiciones.	La cuenta corriente asociada admite saldos acreedores y deudores.
Sólo tiene obligaciones el prestatario.	Las dos partes tienen obligaciones.
Finalidad: adquisiciones de inmovilizado, necesidades fijas de capital, inversiones a largo plazo o permanentes.	Finalidad: necesidades variables de fondos (ciclo productivo o de tesorería).

• **Empréstitos de obligaciones.** Son préstamos de un importe muy grande que se han dividido en pequeñas partes para poder llegar a los pequeños accionistas.

• **Leasing.** Es el alquiler de bienes con la opción de adquirir su propiedad en el momento en el que se acaba el contrato pagando una cantidad denominada **opción de compra** (La opción de compra es la cuota que se paga al final del contrato de *leasing* y que da la propiedad del bien.)

Las empresas utilizan cada vez más este sistema de financiación de las adquisiciones de sus bienes de carácter duradero, como máquinas, elementos de transporte, ordenadores, inmuebles, etc.

• **Renting:** Muchas veces el hecho de alquilar un bien con el mantenimiento, los seguros y servicios similares incluidos es una buena opción.

Tabla 2. Diferencias entre *renting* y *leasing*

<i>Renting</i>	<i>Leasing financiero</i>
El arrendador se hace cargo de todos los gastos de mantenimiento del bien.	El arrendatario queda obligado a conservar el bien y a asumir los gastos de mantenimiento.
El contrato no puede incorporar la opción de compra del bien al vencimiento.	Siempre incorpora una opción de compra al finalizar el contrato.
El arrendador (el propietario que cede el uso del bien) soporta todo el riesgo de la inversión.	El contrato es irrevocable.
Excepto en algunos casos, se contabiliza como un arrendamiento ordinario; todas las cuotas meritorias constituyen gasto del ejercicio.	El arrendatario (quien utiliza el bien) soporta el riesgo sobre el bien objeto de la inversión.
Todas las cuotas meritorias durante el ejercicio son fiscalmente deducibles.	Se contabiliza reconocimiento en el pasivo una deuda y en el activo un inmovilizado inmaterial y unos intereses diferidos.

• **Descuento comercial.** Es el anticipo del dinero de los cobros aplazados hecho por bancos o cajas a cambio de unas comisiones e intereses. La letra de cambio es el documento más utilizado en el descuento bancario. **En caso de impago de un efecto comercial que ha de pagar el deudor, responde la empresa que lo ha descontado.**

• **Créditos de proveedores.** Son el aplazamiento de los pagos a los proveedores. Consideramos **créditos de los proveedores** los aplazamientos que conceden éstos a la empresa en los pagos de sus derechos de cobro, normalmente son a 30, 60 o 90 días.

• **Factoring.** Es la cesión de las facturas por cobrar de una empresa a otra para que gestione su cobro; ésta avanza el dinero a aquélla. El *factoring* es una buena opción para las empresas que no quieren gestionar el cobro a sus clientes y no quieren esperar al vencimiento de las facturas por cobrar.

• **Hacienda pública acreedora.** Son los aplazamientos de pagos a la Hacienda pública.

➤ **Según la titularidad:**

1) Fuentes de financiación propias. Recursos propiedad de los socios de la empresa. Son los aportados por los socios de la empresa (capital), los generados por la empresa y no repartidos (reservas) y los aportados por terceros que no tienen la obligación de devolución (subvenciones). No son exigibles.

2) Fuentes de financiación ajenas. Recursos propiedad de terceras personas. Han sido cedidos por terceros de manera temporal con unas fechas de devolución y en algunos casos con la obligación de pagar un interés en concepto de remuneración.

1.2. Análisis patrimonial y económico de la empresa mediante las cuentas anuales

Las empresas analizan su situación patrimonial, financiera y económica para conocer su viabilidad, detectar los problemas y buscar soluciones.

1.2.1. Las cuentas anuales. Cuentas del Plan general de contabilidad

Las empresas necesitan sistema de información para tomar decisiones de manera racional. Uno de estos sistemas de información es la contabilidad.

La **contabilidad financiera** es una rama de la contabilidad que informa de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa.

Al cierre del ejercicio, la contabilidad financiera presenta una información síntesis de la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa. Esta información se denomina **cuentas anuales**. Según el Plan general de contabilidad, las cuentas anuales son:

• **Balance.** Informa de la situación patrimonial de la empresa al cierre del ejercicio contable.

• **Cuenta de pérdidas y ganancias.** Informa del resultado obtenido durante un período y de cómo se ha originado.

• **Estado de cambios en el patrimonio neto.** Informa de las variaciones en el patrimonio neto.

• **Estado de flujos de tesorería.** Informa del origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

• **Memoria.** Esta cuenta completa, amplía y comenta la información recogida en las otras cuentas anuales.

1.2.3. Análisis patrimonial

El **análisis patrimonial** tiene como objetivo general el estudio de la estructura de los bienes, derechos, obligaciones y neto patrimonial de la empresa. La cuenta anual que recoge esta información es el balance. Según el derecho, el patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de una persona. A la hora de efectuar el análisis patrimonial y económico, tendremos en cuenta lo siguiente:

- a) Sólo utilizaremos las **cuentas de balance y pérdidas y ganancias**.
 b) Adoptaremos los modelos de balance y cuentas anuales que tradicionalmente se utilizan para realizar el análisis.

Figura 14. Modelo de balance

ACTIVO	PASIVO
Inmovilizado	No exigible
Material	
Inmaterial	Exigible a largo
Financiero	
Activo circulante	Exigible a corto
Existencias	
Realizable	
Disponible	
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO

Hay que tener en cuenta lo siguiente:

Inmovilizado = activo fijo

Pasivo fijo = no exigible + exigible a largo

Exigibles a corto = pasivo circulante

No exigible = fondos propios

Las definiciones generalmente aceptadas de los términos del balance son:

El balance es el documento contable que representa el patrimonio de la empresa.
 El patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de una persona.

ACTIVO: El activo es el conjunto de bienes y derechos propiedad de la empresa.

1) Inmovilizado (activo no corriente): El inmovilizado es la parte del activo que representa los bienes que tienen una permanencia larga en la empresa. Activos destinados a servir de una manera permanente a la empresa, incluidas las inversiones financieras permanentes, por lo que tienen una permanencia en el patrimonio de la empresa superior al año.

- **Inmovilizado material.** Activos tangibles representados por bienes, muebles o inmuebles, como terrenos, construcciones, maquinaria, utillaje, mobiliario, ordenadores, elementos de transporte.

- **Inmovilizado inmaterial (inmovilizaciones intangibles).** Son activos no monetarios sin apariencia física que son susceptibles de valoración económica, como patentes, fondos de comercio, derechos de traspaso y programas informáticos.

- **Inmovilizaciones financieras.** Cesiones de recursos monetarios a otras empresas o personas por un período superior al año. Participaciones en el capital de otras empresas a largo plazo, préstamos a terceros a largo plazo e imposiciones en cuentas bancarias a más de un año.

2) Activo circulante (activo corriente). Bienes y derechos propiedad de la empresa ligados al ciclo de explotación y que, por tanto, tienen una permanencia inferior al año.

- **Existencias.** Activos propiedad de la empresa destinados a ser vendidos sin transformación o ser transformados por la empresa, como mercaderías, materias primas, embalajes, envases, material de oficina o combustibles.

- **Realizable.** Derechos de cobro que se cobrarán en un plazo inferior al año, como por ejemplo deudas de clientes y deudores.

- **Disponible.** Dinero en la caja de la empresa y en los saldos de cuentas bancarias a corto plazo.

PASIVO: Lo representan Los recursos financieros que son las fuentes originarias del dinero, los bienes y derechos a favor de la empresa.

Pasivo fijo = no exigible + exigible a largo

1) **No exigible (neto patrimonial).** Recoge las aportaciones de los propietarios (capital), los resultados del ejercicio anterior aunque no distribuidos o aplicados (resultado del ejercicio), los beneficios retenidos a la empresa (reservas) y las donaciones a fondo perdido no reintegrables hechas por administraciones públicas o privadas (subvenciones).

2) **Exigible a largo plazo.** *Deudas con un vencimiento superior al año.* Deudas con proveedores de inmovilizado a largo plazo, préstamos recibidos con un plazo de devolución superior al año.

Pasivo circulante = Exigibles a corto

3) **Exigible a corto plazo.** *Deudas con un vencimiento inferior al año.* Deudas con proveedores de inmovilizado a corto plazo, préstamos recibidos con un plazo inferior al año, deudas con proveedores de existencias, suministros y servicios con un vencimiento inferior al año, deudas con la Seguridad Social y con la Hacienda pública.

Finalidad del análisis patrimonial: La finalidad del análisis patrimonial es saber lo siguiente:

- **Si la empresa puede pagar sus deudas a corto plazo que se recogen en el pasivo circulante** con los recursos monetarios generados por el activo circulante. El dinero que se ha de pagar a corto plazo se genera a corto plazo.
- **Si la empresa es solvente** (La solvencia es la existencia de bienes que garantizan el pago de una deuda.. Tiene suficientes bienes en el activo para garantizar las deudas. Una empresa puede tener problemas para pagar sus deudas, pero puede tener bienes suficientes para responder de ellas.
- **Si la proporción entre las aportaciones de los socios y las deudas es la adecuada.**
- **Si la proporcionalidad deudas a corto plazo y deudas a largo plazo es adecuada.** Una empresa que tiene más deudas a corto plazo que a largo tiene una deuda mal estructurada en el tiempo.

Instrumentos de análisis patrimonial: Si se utilizan diferencias y las proporciones entre las diferentes masas patrimoniales, se pueden analizar los balances para averiguar las cuestiones anteriores.

1) El fondo de maniobra: nos da información sobre el grado de adecuación de la estructura financiera y las inversiones hechas por la empresa, *ya que nos informa de la capacidad que tiene el pasivo fijo (No exigible + exigible a largo plazo) para financiar íntegramente el activo inmovilizado (o fijo) o, alternativamente, de la capacidad que tiene el activo circulante para hacer frente a todas las deudas a corto plazo de la empresa (pasivo circulante)*

Modos de calcular:

$$FM = \text{Activo circulante (AC)} - \text{pasivo circulante (PC)}$$

$$FM = \text{Pasivo fijo (PF)} - \text{activo fijo (AF)}$$

Cuando $FM > 0$, la empresa está equilibrada financieramente.

Situaciones del fondo de maniobra:

- Situación normal: fondos de maniobra positivo (+)** *La empresa está equilibrada financieramente*, tiene capacidad para devolver las deudas a corto plazo con la tesorería y el cobro que tendrá a corto plazo.
- Fondos de maniobra negativo (-) posible suspensión de pagos** (Incapacidad de pagar las deudas con la tesorería incluso con una situación patrimonial solvente.) Esta situación supone la imposibilidad de devolver las deudas a corto plazo.
- Situación de bancarota.** La empresa no puede hacer frente a sus deudas, incluso aunque venda todos los bienes que forman su activo. *Su pasivo exigible (deudas a largo y corto plazo) es superior al valor de su activo.*

La ratio es el cociente entre dos magnitudes.

2) Ratio de disponibilidad. Esta ratio relaciona la tesorería con las deudas a corto plazo.

Cálculo: $RD = \text{disponible} / \text{exigible a corto plazo}$ (Debe ser < 1)

Interpretación: cuanto más pequeña es esta ratio, más problemas tendrá la empresa a la hora de hacer los pagos. Si es muy grande, NO tendrá demasiados problemas por las deudas a pagar a corto plazo, pero serían unos dineros no rentables y ociosos, se mantienen quietos y no se están invirtiendo en la actividad.

3) Ratio de tesorería (acid test). Esta ratio relaciona la tesorería con las deudas a corto plazo.

Cálculo: $RT = (\text{disponible} + \text{realizable}) / \text{exigible a corto plazo}$ (Debe estar entre 0,8 y 1.)

Interpretación: los valores ideales están entre 0,8 y 1.

4) Ratio de liquidez. Esta ratio recoge el concepto de fondos de maniobra en forma de cociente. de la capacidad que tiene el activo circulante para hacer frente a todas las deudas a corto plazo de la empresa

Cálculo: $RL = \text{activo circulante} / \text{exigible a corto plazo}$ (Debe ser > 1)

Interpretación: debe ser superior a 1; el valor ideal se suele situar entre 1,7 y 1,9.

5) Ratio de solvencia (o garantía). Capacidad real de la empresa para satisfacer sus deudas, ya que la ratio nos relaciona el valor de los bienes y derechos reales de la empresa con su exigible. Indica si la empresa tiene patrimonio suficiente para cubrir sus deudas en caso de que no las pueda pagar.

Cálculo: $RS = \text{activo} / \text{pasivo exigible}$ (Debe ser >1)

El pasivo exigible es la parte del pasivo que representa deudas= Exigible a largo plazo.+ Exigible a corto plazo.

Interpretación: debe ser superior a 1; un valor inferior indica una situación de bancarrota. Cuanto mayor de 1 sea, más garantía de cobro tienen los acreedores.

6) Ratio de endeudamiento. Relaciona el exigible total con el pasivo total. Calcula qué proporción existe entre los fondos pedidos al exterior y los fondos aportados por los socios.

Cálculo: $RE = \text{pasivo exigible} / \text{pasivo total} (\text{Exig} + \text{No exig LP y CP})$ (Debe ser $\leq 0,6$)

Interpretación:

Si es superior a 0,6, la empresa tendrá exceso de deudas.

Si es igual a 0,6, la situación es correcta.

Si es menor que 0,6: no hay exceso de deudas y la empresa tiene demasiados fondos propios.

7) Ratio de estructura de la deuda. Calcula la composición de la deuda, indicando la proporción que representa la deuda a corto plazo respecto al total de la deuda.

Cálculo: $RED = \text{exigible a corto plazo} / \text{exigible total}$

Interpretación: cuanto más pequeña es la ratio, la calidad de la deuda es mejor. La deuda a corto plazo se considera de poca calidad, ya que hay que devolverla antes que la de largo plazo. Si la ratio es elevada, la deuda es de baja calidad, ya que domina la deuda a corto plazo.

1.2.4. Análisis económico: El **análisis económico** tiene como objetivo general el estudio del resultado de la empresa, la cuantía, la estructura, el origen, la evolución y las rentabilidades.

La cuenta anual que recoge esta información es la cuenta de pérdidas y ganancias. Esta cuenta recoge el resultado de una empresa en un ejercicio contable.

Figura 17. Modelo de la cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada correspondiente al ejercicio acabado de 200x			
	Nota	(Debe) Haber	
		200x	200x-1
1. Importe neto de la cifra de negocios			
2. Variación de existencias de productos acabados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados por la empresa por su inmovilizado			
4. Provisiones			
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal			
7. Otros gastos de explotación			
8. Amortización del inmovilizado			
9. Imputación de subvenciones del inmovilizado no financiero y otras			
10. Exceso de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)			
12. Ingresos financieros			
13. Gastos financieros			
14. Variación del valor razonable de los instrumentos financieros			
15. Diferencias de cambio			
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
B) RESULTADO FINANCIERO (12 + 13 + 14 + 15 + 16)			
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)			
17. Impuestos sobre beneficios			
D) RESULTADO EJERCICIO			

Finalidad del análisis económico

De todas las finalidades del análisis económico, sólo trataremos:

- **El análisis de la rentabilidad económica.** Averigua cuál es la rentabilidad obtenida por los bienes propiedad de la empresa.
- **El análisis de la rentabilidad financiera.** Averigua cuál es la rentabilidad obtenida por los fondos propios de la empresa.

- **El análisis de la rentabilidad de las ventas.** Averigua qué parte del importe de las ventas es resultado.

Instrumentos de análisis económico

1) Ratio de rentabilidad económica. Informa sobre la rentabilidad de las inversiones de la empresa relacionando los resultados antes de impuestos e intereses con el activo. Consideramos que el beneficio antes de impuestos e intereses coincide con el resultado de explotación.

Cálculo: $RRE = \text{beneficio antes de impuestos e intereses (BAI)} / \text{activo}$

Interpretación: esta ratio relaciona la rentabilidad de las inversiones en bienes y servicios que ha hecho la empresa con el resultado antes de impuestos e intereses. **Debe ser positiva y cuanto más grande, mejor. Es muy importante comparar la evolución de esta ratio en el tiempo.**

2) Ratio de rentabilidad financiera. Informa de la relación entre la rentabilidad antes de impuestos con los fondos propios y de la rentabilidad de las aportaciones de los socios. Consideramos que los fondos propios son los no exigible.

Cálculo: $RRF = \text{beneficio antes de impuestos (BAI)} / \text{fondos propios}$

Interpretación: esta ratio relaciona la rentabilidad de las aportaciones de los socios con el resultado antes de impuestos. **Debe ser positiva y cuanto más grande, mejor. Es muy importante comparar la evolución de esta ratio en el tiempo.**

3) Ratio de rentabilidad de las ventas. Informa de la relación entre los beneficios antes de impuestos e intereses con las ventas de la empresa en bienes y servicios. Consideramos que los beneficios antes de impuestos y de intereses son el resultado de explotación y las ventas, el importe neto de la cifra de negocios.

Cálculo: $RRV = \text{beneficio antes de impuestos e intereses (BAI)} / \text{ventas}$

Interpretación: esta ratio relaciona el resultado de explotación con las ventas de la empresa y **debe ser positiva**. Es importante la comparación con otras empresas del mismo sector.

BIT 22

1. Análisis de inversión

Según Pierre Massé, la inversión es a la vez un acto, la decisión de invertir, y un resultado, el bien invertido. El cambio de gastos presentes ciertos por ingresos futuros inciertos

También según Massé, en la decisión de invertir intervienen los elementos siguientes:

- Un sujeto: el inversor.
- Un objeto: el bien de la inversión.
- Un coste: el de la privación del disfrute de la liquidez en el presente.
- Un valor que compense la espera: el de la esperanza de retorno en el futuro.

1.4. Clasificación de las inversiones

Las inversiones se pueden clasificar según los criterios siguientes:

•1) Por su naturaleza (criterio contable)

Edificios, máquinas, instalaciones, elementos de transporte, mobiliario, etc.

•2) Por su destino (función)

Inversiones industriales, comerciales, financieras, en investigación y desarrollo, sociales, etc.

•3) Por el papel que representan

– **Inversiones de reposición (sustitución).** Se supone que no se produce progreso técnico. Se trata del cambio de un bien de equipo por otro igual. Por lo tanto, es poco probable que se dé esta figura pura en la práctica.

– **Inversiones de racionalización (productividad).** Se admite que se produce progreso técnico: mejoras del producto, mejoras de los procesos, etc. Se trata de cambios de equipos que cumplen la misma función que los anteriores, pero probablemente con tecnología diferente. La función de las inversiones de racionalización es reducir los costes unitarios del proceso afectado. Normalmente, proporcionan más calidad, más producción y menos coste unitario que el bien al que sustituyen.

– **Inversiones de expansión.** Las inversiones de racionalización pueden aumentar la capacidad productiva, por lo que también acostumbran a ser expansivas. Pero la categoría de estas inversiones se centra en la posibilidad completa de aumentar la producción.

Las inversiones de expansión pueden ser de los dos tipos siguientes:

- **Expansión en nuevos productos.**
- **Expansión en capacidad productiva de equipos existentes.**

– **Inversiones estratégicas.** Son inversiones “lubricantes” del proceso empresarial.

Dean identifica dos tipos de inversiones estratégicas:

- **Inversiones reductoras de riesgo.** Por ejemplo, inversiones en investigación y desarrollo.
- **Inversiones para el aumento del bienestar.** Por ejemplo, inversiones para la mejora del clima social en la empresa.

•4) **Por las interrelaciones que presentan.** Este enfoque surge cuando interesa ver la inversión no como un objeto aislado, sino como un elemento de un conjunto más amplio de inversiones.

– **Inversiones independientes.** Son inversiones cuya conveniencia se puede determinar sin pensar cómo afectarán al resto de inversiones. Pueden ser de dos tipos:

a) **Independencia de tipo técnico.** Por ejemplo, una red de gas en la fábrica es independiente técnicamente de la compra de un automóvil para su vendedor.

b) **Independencia de tipo financiero.** Casi nunca se da, ya que muchas veces inversiones que no tienen nada que ver técnicamente entre ellas compiten para captar unos recursos financieros escasos, insuficientes para financiar todas las inversiones, por lo que se deberá elegir.

– **Inversiones sustitutivas.** Técnicamente son las que se presentan como alternativas que se estudian para conseguir un mismo fin.

•5) **Inversiones complementarias.** En realidad, son inversiones con un grado mutuo de vinculación más o menos elevado.

•6) **Por la estructura de la corriente de cobros y pagos que genera la inversión.**

– *Inversión con un pago y un cobro en su vida útil.* Una cosecha de vino o un préstamo.

– *Inversión con un pago y diferentes cobros.* Resulta el caso más frecuente en una empresa.

– *Inversión con distintos pagos y un solo cobro.* Un bosque que se mantiene durante algunos años y se tala y se cobra el último año.

– *Inversión con distintos pagos y diferentes cobros.* Es el caso más general (no el más frecuente), ya que cubre todas las posibilidades que se pueden dar.

•7) **Por el perfil financiero de los flujos.** Según este criterio, podemos identificar las inversiones siguientes:

– *Inversiones simples.* Presentan una salida de fondo al principio; después todo son entradas netas de fondo.

– *Inversiones no simples.* Son las que tienen flujos de caja posteriores al desembolso inicial, tanto positivos como negativos.

1.6. Modelos de inversión: Estos modelos recogen criterios para la elección de proyectos. Al ser utilizados, unifican la comparación entre proyectos.

1.6.1. Modelos de inversión estáticos: Estos modelos *no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo (tipo de interés)* y muchos de ellos trabajan con ingresos y/o costes, y no con cobros y pagos (más correcto). Lo más adecuado es que los modelos estáticos se utilicen para pequeños proyectos porque requieren menos información que los criterios dinámicos. También son más fáciles de calcular y entender por parte de los empresarios.

Los modelos estáticos más habituales son los siguientes:

• **Tasa de ahorro de costes (TAC):** La TAC se utiliza para inversiones de *racionalización y sustitución*.

$$TAC = \frac{\text{Ahorro anual de costes (con nuevo proyecto)}}{\text{Inversión en nuevo proyecto}}$$

La tasa de ahorro de costes se expresa en tanto por ciento anual y se ha de comparar con la tasa mínima exigida de rentabilidad.

• **Tasa de rentabilidad contable (TRC):** La TRC se utiliza para inversiones de expansión.

$$TRC = \frac{\text{Beneficio neto medio anual}}{\text{Inversión en nuevo proyecto}}$$

La tasa de rentabilidad contable se expresa en tanto por ciento anual y se ha de comparar con la tasa mínima exigida de rentabilidad.

• **Pay-back (PB)**

Esta tasa nos indica el plazo de recuperación de la inversión (en años o meses). Se debe comparar con el máximo exigido. Podemos identificar dos situaciones muy diferenciadas:

– *El flujo de caja (cash flow) es constante cada año:*

$$PB = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo de caja anual CF}} = A_0$$

Flujo de caja = beneficio + amortizaciones *Concepto europeo (aproximación)*

Flujo de caja = cobros de explotación - pagos de explotación = Diferencia anual *Concepto financiero EE. UU.*

Tasa de rentabilidad contable sobre la inversión total:

$$TRC_a = \frac{\text{Beneficio medio anual}}{A_0}$$

– El flujo de caja es diferente cada año. En este caso, se acumula hasta igualar A_0 . El PB viene dado por el momento del último flujo de caja.

1.6.2. Modelos de inversión dinámicos

- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de rentabilidad (TIR)
- Índice de rentabilidad (IR)

1. El valor actual neto (VAN)

También denominado *valor capital*, el VAN no es más que el resultado de trasladar financieramente (utilizando un determinado tipo de interés compuesto) al momento actual todos los flujos de caja netos que se considera que darán una inversión, agregando estos resultados y restando a la suma el valor que hoy se invertirá.

Por lo tanto:

$$VAN = - \text{Valor inicial de la cantidad invertida} + \text{Valor actual de la renta formada por los flujos de caja netos}$$

El VAN es una medida absoluta de flujos netos actualizados, es decir, la medida en la que se expresa el VAN no pretende una comparación directa con la inversión y su medida.

El VAN utiliza el método de descuento financiero en interés compuesto.

El modelo VAN, como cualquier método de matemática financiera, se basa en la premisa de que es más valiosa una unidad monetaria hoy que mañana.

Criterios de elección en el modelo VAN:

- Si hay un proyecto de inversión:
 - Aceptar, si el VAN es mayor que cero.
 - Rechazar, si el VAN es menor o igual a cero.
- Si existen diferentes proyectos de inversión, consideramos los casos siguientes:
 - a) *No existen restricciones financieras:* se eligen todos los proyectos cuyo VAN es mayor que cero.
 - b) *Hay presupuesto de capital:* se eligen los proyectos de inversión, jerarquizados *de mejor a peor previamente por su VAN* –que deberá ser mayor que cero–, computando la posibilidad de realización hasta que se agota el presupuesto.
 - c) *Existe restricción técnica:* los proyectos son alternativas de inversión incompatibles entre ellas. *Se elige la inversión en la que el VAN –mayor que cero– sea mayor.*

El valor que tome el VAN depende de los factores siguientes:

- Los flujos de caja de explotación previstos (CF_t)
- El horizonte económico (n)
- El desembolso inicial de la inversión (A_0)
- La tasa de descuento o actualización (k)

Teniendo en cuenta que CF_t , A_0 y n son variables determinadas por los mismos datos del proyecto de inversión, sólo queda k como variable independiente.

El tipo de descuento k puede variar entre infinito y cero.

Si k es igual que cero, el VAN equivale al valor neto (VN), que es la suma contable de todos los flujos sin proceder a ninguna actualización. Por lo tanto, es el máximo valor que puede tomar la función del VAN cuando éste depende de la evolución de k .

Cuando el tipo de descuento k tiende a infinito, el VAN equivale a la inversión inicial, porque cualquier cobro posterior sería anulado por la mencionada tasa de descuento tan elevada.

2) Tasa interna de rentabilidad (TIR)

Se denomina **tipo de rendimiento interno** o **tasa interna de rentabilidad**, TRI o TIR, a la tasa de retorno o, simplemente, a la rentabilidad de una inversión; al tipo de descuento, r , que hace su valor actual neto igual a cero para una serie de flujos de caja futuros. Por lo tanto, se deben evitar las inversiones o proyectos cuya TIR sea menor que el coste del capital o de la tasa de retorno mínima deseada

El modelo, pues, busca un equilibrio entre el coste del capital y la rentabilidad interna del proyecto.

$$-A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_N}{(1+r)^n} = 0$$

- Se devuelve el capital utilizado.
- Se remunera el capital mencionado con un tipo de interés igual a r .
- En estas condiciones no hay beneficio actualizado ($\Rightarrow VAN = 0$).

De acuerdo con este criterio, una inversión se podrá efectuar o será válida cuando su rentabilidad resulte superior a la rentabilidad requerida de la misma, no lo será cuando aquella sea inferior, y será indiferente cuando las dos rentabilidades coincidan. Si se ha de elegir entre un conjunto de inversiones que se pueden efectuar, será necesario dar preferencia a las que presenten mayor rentabilidad.

Normas de decisión (VAN y TIR)

• VAN

– **Aceptar/rechazar un proyecto:** se acepta si $VAN > 0$; se rechaza si $VAN \leq 0$.

– **Aceptar m proyectos de entre n que se revisan ($n > m$):**

I) Si hay fondos suficientes, se aceptan todos los proyectos con $VAN > 0$ y se rechazan los restantes.

II) Si no hay fondos financieros suficientes, se hace un *ranking* con VAN de mayor a menor y se corta en el punto en el que se agotan los fondos.

• TIR

– Aceptar si $TIR > k$; rechazar si $TIR \leq k$ (La tasa de descuento o actualización (k))

– Aceptar todo proyecto con $TIR > k$; en su caso, jerarquizar y aceptar todo $TIR > k$ hasta que se agoten los fondos.

3) Índice de rentabilidad (IR)

una manera práctica de tener en cuenta el VAN y a la vez relativizarlo para observar la productividad por euro invertido es el índice de rentabilidad (IR).

$$IR = \frac{VAN + A_0}{A_0} = \text{Versión "bruta"} \quad (IR > 1 \text{ si } VAN > 0)$$

$$IR = \frac{VAN}{A_0} = \text{Versión "neta"} \quad (IR > 0 \text{ si } VAN > 0)$$

El IR intenta medir la rentabilidad actualizada (bruta o neta) por euro invertido. Resulta un buen criterio para jerarquizar proyectos y llevar a cabo una elección en términos de capital racionado.

BIT 23

La **inflación** es el proceso de subida **generalizada** y **continua** de los precios de una economía.

PAC 3

BIT 31

1. La responsabilidad social de la empresa:

La preservación de los recursos naturales es una de las preocupaciones actuales que han ocasionado críticas sobre el desarrollo de la tecnología, y ha dado lugar a que se considere cuál es la responsabilidad social de la empresa, si bien hasta ahora el objetivo principal de la empresa era conseguir el beneficio máximo, ahora se plantea otros objetivos, como prestar un servicio a la sociedad o sobrevivir a largo plazo.

3) Según **Peter F. Drucker**, los gerentes de las empresas son los que tienen la responsabilidad social de que cualquier cosa que sea por el bien común se convierta en el propio interés de la empresa.

La responsabilidad social de la empresa influye en las áreas de:

- **Producción**, que se ve afectada por toda una normativa referente a las características internas del producto – calidad, seguridad, diseño, etc.– y también por lo referente al impacto del producto en el entorno, las condiciones de embalaje, etc.
- **Marketing**, que ha de cumplir normativas de publicidad, como dar una información verdadera, ayudar al consumidor, ofrecer precios estables, etc.
- **Formación y aprendizaje**, que obliga a las empresas a realizar toda una serie de gastos en programas de formación de los empleados, a conceder permisos por estudios, etc.
- **Control del entorno**, ya que las empresas deben medir la polución que causan y dedicar recursos a controlarla; igualmente, han de medir el impacto de los nuevos productos, envases, etc. sobre el entorno.
- **Seguridad y salud**, ya que las empresas han de realizar inversiones en seguridad en los lugares de trabajo, deben practicar revisiones médicas, encargarse de la asistencia y las prestaciones sanitarias, etc.
- **Obra cultural**, en forma de contribución, por parte de las empresas, a obras culturales y benéficas.

A través de la **auditoría social**, se evalúa realmente la actuación social, derivada del estudio de la responsabilidad social de la empresa.

Se pueden distinguir dos tipos de auditoría social:

- La que exige el Gobierno, como el control de la contaminación, estándares sobre las oportunidades de trabajo, etc.
- Las que lleva a cabo la empresa de manera voluntaria.

BIT 32

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.

la RSE supone una innovación y, paradójicamente, una ventaja competitiva basada en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Se suele decir que la RSE establece un **nuevo pacto** entre las empresas y la sociedad, el cual pone los cimientos para un crecimiento económico sostenible, incluyente, armónico y respetuoso con valores humanos y sociales.

la RSE no significa necesariamente realizar actividades *diferentes* a las propias de cada negocio. Dicho brevemente, **la RSE no es filantropía empresarial**. Es absurdo pensar que la RSE exige que las empresas cambien su objeto social.

2. Gestión e interesados: la empresa y los stakeholders

Hoy ningún directivo empresarial sensato considera que puede limitarse a responder únicamente ante la propiedad: ha de hacerlo ante las asociaciones sindicales y de consumidores, ante los gobiernos y autoridades, ante los mercados de capitales y sus reguladores, ante los medios de comunicación, ante las organizaciones no gubernamentales. Si no lo hace, los mismos propietarios o accionistas se lo exigirán, ya que esa responsabilidad es parte de la responsabilidad de la gestión.

Las empresas se hallan en una red de interesados, interlocutores o grupos afectados por su acción. Personas y grupos que se juegan algo en el desempeño de la empresa, y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma.

Todas las personas y grupos que perderían algo si quiebra una empresa. En su núcleo, los stakeholders se identifican con los componentes obvios de la empresa:

los accionistas y los empleados (cuya participación está legal y formalmente articulada). Fuera del núcleo de la empresa, hay un primer nivel de relación que abarca **a los clientes y consumidores**, proveedores, entidades reguladoras, industrias del sector y competencia. En un nivel más amplio, la empresa está en relación con **comunidades concretas, con los gobiernos, la sociedad como un todo y con el medio ambiente**.

4. El significado de la RSE para las pequeñas empresas

La RSE es también un factor de competitividad e innovación para las empresas pequeñas y medianas. En primer lugar porque supone dar pasos en el sentido de la evolución de la gestión y ganar en reconocimiento social. En segundo lugar porque, como parte de sus propias políticas de RSE, las grandes empresas cada vez más exigen criterios de RSE a sus proveedores y contratistas, PYMES en su mayoría. En tercero, porque conforme se extiende la cultura de la RSE y la sostenibilidad en la sociedad, los ciudadanos prefieren negocios que demostradamente adoptan un modelo responsable de gestión – el ejemplo del comercio justo o el éxito de los productos con etiqueta “ecológica” es sólo una muestra.

RSE: Una oportunidad y una necesidad

1. La empresa responsable: una visión de la gestión

La RSE implica el compromiso *sólido* con los valores sociales y medioambientales. El foco de la gestión se proyecta sobre un orden triple de objetivos: los económicos, los sociales y los medioambientales.

RSE significa una actitud pro-activa ante las circunstancias descritas.

La RSE se traduce en políticas concretas.

La RSE no se identifica con la acción social.

La RSE comienza por la propia organización y su entorno,

2. Los componentes de la RSE

Hay dos criterios de análisis: una división funcional en áreas de gestión, y una división por niveles o grados de responsabilidad

Al hablar de **división funcional**, nos referimos a las implicaciones de la RSE en diferentes áreas de gestión, como pueden ser la gestión de proveedores, de clientes, las relaciones entre alta dirección y accionistas, la gestión medioambiental, etc.

Si analizamos en primer lugar la división funcional, se pueden enumerar **10 áreas funcionales de gestión relevantes para la RSE:**

1) Alta dirección y relación con accionistas: La RSE implica en este ámbito la adhesión a los principios de **buen gobierno corporativo**, recogidos en la legislación del Mercado de Valores, y en el llamado “Código Olivencia” y el informe de la “Comisión Aldama”³.

2) Empleados y trabajadores: Siendo el principal activo de las empresas, la RSE exige un trato equitativo y respetuoso a los empleados. Además del respeto a los derechos constitucionales, contractuales y colectivos de los trabajadores, la gestión responsable de los recursos humanos implica el compromiso con la promoción de la **no discriminación** y el **mérito**, con la **conciliación** del trabajo y la vida familiar, y con un clima laboral grato y positivo. la **integración** de trabajadores con minusvalías, la eliminación explícita de la discriminación por razón de género (o cualquier otro motivo) y el compromiso de **prevenir y perseguir cualquier forma de abuso y acoso** en el trabajo.

3) Proveedores, contratistas y sub-contratistas: Este es uno de los aspectos cruciales de la RSE, al revelarse en los últimos años que buena parte de los proveedores de empresas multinacionales emplean mano de obra infantil y mantienen condiciones de trabajo de semi-esclavitud. Las grandes empresas y los consumidores no podemos permanecer impasibles ante esa situación, y por ello el **control de la cadena de proveedores** es un elemento clave de todas las políticas de RSE

4) Clientes y consumidores: Los principios de **calidad, servicio y protección** de los públicos vulnerables (infancia y tercera edad, personas con minusvalías) están suficientemente recogidos por la legislación y las asociaciones civiles relevantes. La actitud correspondiente por parte de las empresas debe ser de buena fe en el respeto de las normas y derechos establecidos, y de diálogo con dichas asociaciones y con los clientes individuales.

5) Competencia y mercados: La **competencia leal** y la **buena fe contractual** son los principios clásicos del derecho mercantil y la ética del comercio.

6) Relación con administraciones públicas y cumplimiento normativo: La relación con las administraciones públicas debería equidistar de dos extremos indecorosos: el contemplar a las autoridades y la legislación como

obstáculos o enemigos de la empresa, ante los que hay que adoptar una actitud estratégica; el contemplarlas por el contrario como una “parte del negocio” que hay que “gestionar” para evitar conflictos y costes.

La RSE implica una relación de **confianza y cooperación** hacia las administraciones, y de **buena fe** respecto al cumplimiento normativo. Esto debe dar **garantía** de honradez hacia las autoridades públicas y hacia terceros.

7) Entorno social cercano (vecindario de las unidades del negocio): Con este concepto nos referimos a las comunidades directamente afectadas por las operaciones de una empresa. Es evidente que las empresas afectan a las comunidades de su entorno inmediato.

La RSE significa que la empresa es consciente de ese hecho y establece mecanismos de **comunicación** con las comunidades afectadas, para conocer y medir ese impacto, y tratar de reducirlo o compensarlo.

8) Entorno medioambiental: La conciencia del impacto ecológico de las actividades industriales y económicas ha transformado nuestra forma de ver el desarrollo.

La industrialización y el control de la naturaleza, que una vez se vieron como la clave del progreso, han mostrado su cara oscura. El deterioro medioambiental afecta de modos conocidos a las comunidades que lo sufren directamente (empobreciendo el suelo, empeorando la salud pública, contaminando acuíferos, destruyendo el paisaje y la biomasa, etc.) y de modos imprevisibles e incalculables a todo el planeta.

La única reacción posible, dado que no hay la menor voluntad de renunciar a las cotas de consumo alcanzadas, es contribuir a un modelo de **crecimiento económico ecológicamente sostenible**.

9) Entorno social amplio y organizaciones que representan intereses afectados (ONG) El impacto de las políticas de empresa no tiene en cuenta fronteras geográficas ni relaciones legales o contractuales. En este sentido, hay un entorno social amplio, cuyos intereses no es fácil reconocer, pues no se puede señalar a un interlocutor que los represente. Sin embargo, la RSE presupone un compromiso de tener en cuenta estos intereses.

Las empresas (lo mismo que los consumidores y los gobiernos) tienen (y tenemos) alguna responsabilidad por la situación actual de otras personas y pueblos.

10) Medios de comunicación social: Los medios de comunicación mantienen una relación crítica con el mundo empresarial, y han jugado un papel nada despreciable en la extensión de la RSE. La función social de los medios requiere que representen la crítica social sobre los negocios, y una gestión responsable debería aceptar esa misión y no obstaculizarla. El **diálogo** con los medios, la **transparencia** y la capacidad de **respuesta** ante las denuncias debería presidir la gestión de la comunicación corporativa.

3. Niveles de responsabilidad

Al hablar de “niveles” de responsabilidad, establecemos una distinción –que podemos ver como una serie de círculos concéntricos– que va de los aspectos centrales de la gestión hasta los más periféricos respecto de la empresa.

El análisis tradicional de la responsabilidad empresarial señala, en contra de esto, que la responsabilidad ha de verse como una pirámide:

***Base de la eficiencia y la rentabilidad Económica :** Distribución de las ganancias de la empresa entre los **accionistas(stakeholder)**, y los **empleados de la empresa(stakeholder)**.

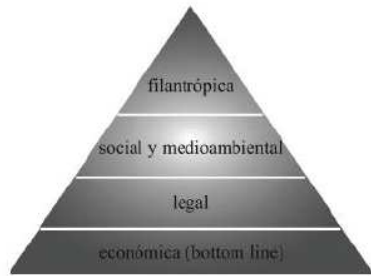
***Las obligaciones legales:** Cumplimiento de todas las leyes y regulación del **gobierno(stakeholder)**

***Las responsabilidades sociales y medioambientales:** Comportamiento aceptable para toda la **sociedad(stakeholder)**, desde el punto de vista social y medioambiental.

***Las iniciativas filantrópicas:** Que no pueden considerarse obligatorias bajo ningún punto de vista: Contribuciones de la empresa a la calidad de vida y bienestar de la **comunidad (stakeholder)**, en la cual operan.

La estructura piramidal de esta superposición indica la importancia de cada elemento para la solidez y el sentido del conjunto.

Pirámide de la responsabilidad social de la empresa (según Carroll y Buchholz)



Niveles de RSE



La idea es que hay un núcleo de responsabilidad social de la empresa que debe tener prioridad para cualquier compañía: se trata de los **stakeholders internos –empleados y accionistas– que forman la empresa**. Los intereses de estas personas son la razón de ser última de la empresa.

En un círculo externo, pero inmediato, se hallan **los clientes y proveedores, las administraciones públicas y el entorno medioambiental y social cercano**. Estos interlocutores conforman la **red de relaciones de la empresa**. Las empresas necesitan crear valor en este segundo círculo: valor para los consumidores, ofreciendo productos o servicios deseables y competitivos; valor para las administraciones, contribuyendo según la ley a los fines comunes; valor para los proveedores, proporcionando fiablemente negocio; valor para el medio y el entorno social, creando empleo y riqueza sin deteriorar el ambiente. De la responsabilidad con que se trate este segundo círculo depende la posibilidad misma de ejercer responsabilidad en el primero.

Sin crear valor en la sociedad y el mercado no se puede pretender crear empleo y beneficios para quienes forman la empresa.

Un tercer círculo, más amplio, comprende a los **demás stakeholders**. Se trata en ese caso de una responsabilidad más difusa, y por tanto, condicionada al efectivo logro de los fines de la empresa.

3. Instrumentos para la RSE

Existen diversos instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus valores corporativos, se adecuen a las expectativas objetivas en materia de responsabilidad social.

Nos vamos a centrar en cinco tipos de instrumentos relativamente comunes:

Las declaraciones corporativas, los códigos de conducta, las políticas explícitas de RSE, los sistemas de gestión y por último los informes sociales y medioambientales.

1) Declaraciones de valores(corporativas): Se suelen denominar “**Declaración de misión visión y valores de la empresa**”, y se generalizaron con el impulso de la gestión de la calidad y la idea de la “**gestión por valores**”. Son documentos simples y breves cuyo objetivo es definir los valores de la empresa, aquellos principios u objetivos básicos que deben guiar la toma de decisiones en situaciones difíciles o imprevistas, y que sirven de orientación general para las políticas de la empresa

2) Códigos de conducta empresarial. Llamados “Códigos éticos”, o “de ética corporativa”, obedecen a la necesidad de alinear las conductas de los integrantes de la empresa de acuerdo a reglas y principios éticos comunes.

3) Políticas de RSE. La política de RSE es el mecanismo inicial que la alta dirección de una empresa pone en marcha para orientar o re-orientar la organización hacia una gestión ética y socialmente responsable.

4) Sistemas armonizados de gestión. Los sistemas de gestión son instrumentos bien conocidos en ámbitos como la calidad, medio ambiente, seguridad laboral, etc. Básicamente se trata de conjuntos de normas, cuya correcta y total aplicación representaría un modelo de gestión.

5) Informes sociales y medioambientales. La iniciativa internacional más importante en materia de comunicación en RSE es la llamada GRI (*Global Reporting Initiative*). El objetivo de esta iniciativa es que las empresas informen con criterios comunes sobre sus resultados sociales y medioambientales, de modo que los mercados y los consumidores puedan comparar y hacer proyecciones.

Así, la conciencia medioambiental y social de las empresas se introducirá como un factor más en la valoración de las empresas.

Tabla-resumen: Instrumentos de RSE

Instrumento	Origen	Objetivo	Función
Declaración de valores	<ul style="list-style-type: none"> Fundadores Consensuado 	Expresar los valores corporativos.	Definición de la identidad corporativa-inspiración.
Código de conducta corporativo	Consensuado (bajo impulso de la dirección)	Regular las conductas de los miembros.	Control. Implantación de los valores corporativos.

Instrumento	Origen	Objetivo	Función
Política	Dirección	Definir fines y prioridades.	Estratégica. Orientar la organización.
Sistemas de gestión Normas armonizadas	<ul style="list-style-type: none"> Entidades normalizadoras Organismos públicos Asociaciones empresariales 	Implantar sistemas integrados de gestión verificables.	Garantía a nivel interno y frente a terceros.
Informes Sociales y Medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> Asociaciones de empresas CERES 	Proporcionar información completa.	Transparencia.

BIT 33

1.El crecimiento en un marco sostenible

Crecimiento significa aumentar de tamaño, es un término cuantitativo.

Desarrollo significa expandir potencialidades, asumir cambios sociales, llegar a un estado más completo y a una mejora del nivel de vida de la población en todos los sentidos, no sólo en el económico.

El desarrollo sostenible implica un estilo de desarrollo en el que existe una amplia preocupación por la salud del planeta y la supervivencia colectiva, fijándose además en el largo plazo, es decir, en los derechos de las generaciones futuras. *El objetivo general es hacer sostenible el desarrollo de la humanidad, satisfaciendo sus necesidades actuales y futuras, mejorando la calidad de vida y respetando y conservando el medio ambiente.*

Es un modelo de desarrollo que presenta las siguientes características esenciales:

- El desarrollo sostenible se preocupa por resolver el mayor problema de la humanidad, que no es más que la pobreza.
- Es un modelo de desarrollo que busca garantizar el uso de los recursos por parte de las generaciones venideras.

- Existe una dependencia mutua entre medio ambiente y desarrollo. Esta interdependencia exige la integración medio ambiente-desarrollo en la toma de decisiones.
- Se trata de un modelo de desarrollo que implica una gestión racional del medio ambiente y sus recursos.

BIT 34

Código ético¹

Principios fundamentales²

Los ingenieros defienden y promueven la integridad, el honor y la dignidad de la profesión mediante las acciones siguientes:

- 1) Utilizando sus conocimientos y aptitudes para mejorar el bienestar de las personas y el medio ambiente.
- 2) Siendo honestos e imparciales, y sirviendo con fidelidad al público, a las empresas para las que trabajan y a los clientes.
- 3) Esforzándose para aumentar el nivel de competencia y el prestigio de la profesión.
- 4) Dando apoyo a las asociaciones profesionales y técnicas de sus disciplinas.

Cánones fundamentales

- 1) Para los ingenieros tienen que ser primordiales la seguridad, la salud y el bienestar públicos, y procurarán cumplir los principios de desarrollo sostenible³ en el ejercicio de sus obligaciones profesionales.
- 2) Los ingenieros sólo tienen que prestar servicios en ámbitos de su competencia.
- 3) Los ingenieros sólo tienen que hacer declaraciones públicas de manera objetiva y veraz.
- 4) Los ingenieros tienen que actuar en cuestiones profesionales para cada empresa o cliente como agentes o depositarios de confianza, y evitarán conflictos de interés.
- 5) Los ingenieros tienen que basar su reputación profesional en el mérito de su prestación de servicios y evitarán actos de competencia desleal.
- 6) Los ingenieros tienen que actuar de manera que se defienda y se mejore el honor, la integridad y la dignidad de la profesión, y no tolerarán el soborno, el fraude ni la corrupción.
- 7) Los ingenieros tienen que continuar su desarrollo profesional a lo largo de su carrera y dar oportunidades para el desarrollo profesional de los ingenieros a los que supervisen.

BIT 41

1. De la idea a la creación de una nueva empresa

El proyecto de crear un negocio tiene su origen normalmente en una idea que le surge al/a los emprendedor/es. Una vez definida la idea inicial de negocio es necesario realizar un estudio para determinar la viabilidad del proyecto. Por otra parte, el *perfil del/los emprendedor/es* (objetivos, capacidades, habilidades, contactos...) puede determinar la viabilidad de un proyecto. El emprendedor debe ser capaz no sólo de generar una idea de negocio sino también de llevarla a la práctica.

1.2. La idea de negocio

1.2.1. ¿Dónde encontrar una idea?

1.2.2. Una opción: La franquicia: La franquicia representa para los emprendedores el acceso a un determinado mercado y al mundo empresarial de la mano de empresas con una notable experiencia e imagen reconocida dentro del mercado en el que operan.

Concepto del sistema de franquicia

La franquicia es un método de colaboración contractual través del cual el *franquiciador* concede a una persona física o jurídica —el *franquiciado*— (es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador) el derecho a operar con un *concepto de negocio*, *comercializando un producto o prestando un servicio* bajo el *formato de negocio* del franquiciador y bajo *su propia marca* durante un *tiempo* y *zona* delimitados y bajo ciertas *condiciones económicas*.

- *Condiciones económicas*: Normalmente se establece un canon de entrada y un royalty (porcentaje sobre ventas).
- *Canon de entrada*: cantidad fija que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias.
- *Royalty*: Equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la franquicia (publicidad, formación, etc.) y por el uso y disfrute la marca franquiciada.

Características del sistema de franquicia

El sistema de franquicia presenta una serie de peculiaridades que han contribuido a su éxito en los últimos años:

- El franquiciador concede a sus franquiciados el derecho y la obligación de llevar un negocio acorde con unas pautas definidas en el contrato de la franquicia.
- Este derecho faculta al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, a utilizar el nombre comercial y la marca de productos o servicios del franquiciador.
- El franquiciador debe facilitar además a sus franquiciados el “know how” o saber hacer de su negocio, a través de un proceso inicial y permanente de formación.
- Franquiciador y sus franquiciados colaboran a nivel legal y financiero.
- Esta asociación viene determinada por el marco y la duración de un contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto.

Derechos del franquiciado	Obligaciones del franquiciado
Utilización del modelo de negocio, la imagen corporativa y la marca de la red de franquicias durante el tiempo fijado en el contrato.	Pagar el canon inicial, royalties y canon de publicidad establecidos en el contrato.
Adquirir el “know-how” del franquiciador.	Aplicar los métodos y sistemas del funcionamiento del negocio establecidos por la franquicia.
Asistencia preliminar para la puesta en marcha de su establecimiento.	Vender únicamente los productos y servicios de la franquicia.
Formación previa.	Absoluta confidencialidad sobre las informaciones que reciba del franquiciador.
Formación permanente.	Acondicionar y mantener el local de acuerdo a las normas, imagen de marca y decoración, que establezca la franquicia.
Distribución y suministro de los productos o servicios pactados.	Usar los métodos publicitarios y promocionales que se le indiquen.
Exclusividad territorial que le conceda la franquicia.	Utilizar los suministradores o proveedores homologados y en las condiciones pactadas.

1.3. El emprendedor

1.3.1. ¿Quién puede ser emprendedor?

El emprendedor es aquella persona o equipo de trabajo que tenga una idea de negocio y sea capaz de llevarla a la práctica.

Algunas de las tareas que deberá llevar a cabo el emprendedor y/o su equipo de trabajo son:

- Dirigir, organizar
- Abordar nuevos proyectos
- Gestionar
- Reunir los medios económicos necesarios para abordar esos proyectos
- Seleccionar y contratar al personal de la empresa
- Dirigir al personal de tal manera que puedan alcanzar los objetivos motivándolos

1.3.2. Perfil del emprendedor o el equipo de trabajo del equipo

En el cuadro siguiente se señalan las **características de la personalidad**, las **habilidades o capacidades** psíquicas o intelectuales y la **formación y/o experiencia** previas que más comúnmente citan los expertos a la hora de establecer el “perfil tipo” de un emprendedor.

Rasgos de la personalidad	Capacidades o aptitudes personales	Formación y/o experiencia deseables
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Decisión. • Asunción de riesgos. • Confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades organizativas y de coordinación. • Adaptación a los cambios. • Liderazgo. • Aptitudes negociadoras. • Competitividad. • Capacidad de trabajo. • Resistencia física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia empresarial directa o cercana. • Conocimiento global de una empresa y/o desempeño de tareas en áreas diferentes de la misma. • Formación específica para la gestión y/o puesta en marcha de una empresa. • Formación técnica, directiva o en el sector de actividad propio de la empresa que vaya a constituirse.

Fuentes: Agence pour la Création d'Entreprises – APCE; Negocios con futuro. Guía de creación de Empresas, del Institut Municipal de Formació Ocupacional i Feina; Ajuntament de Palma de Mallorca.

1.4. Fases de generación de nuevos negocios

Las fases del proceso de generación de nuevos negocios son:

1. La generación de la idea de negocio

2. La definición del proyecto empresarial o Business plan: Consiste en la realización de un Plan de Empresa completo para conocer realmente la viabilidad de la Empresa. Una vez realizado este mismo documento podremos utilizarlo para presentar la idea de forma estructurada y documentada a posibles socios, inversores, instituciones, entidades financieras, etc.

3. La puesta en marcha o fase de Start-Up: En esta fase ya hemos confirmado la viabilidad de nuestro plan de negocio y hemos conseguido la financiación necesaria para su puesta en marcha. En estos momentos, debemos realizar todas aquellas tareas de puesta en marcha de nuestro negocio:

- Búsqueda de local, oficina, etc.
- Constitución de la forma jurídica de la empresa.

4. Consolidación de la actividad de la empresa: En esta fase debemos auditar la rentabilidad de la empresa, así como, comparar nuestra realidad con el plan de empresa realizado. De este análisis y de su adecuación a la realidad del mercado surgirán las nuevas estrategias de la empresa a corto, medio y largo plazo.

2. Esquema elaboración de un plan de negocio

2.1. El plan de negocio

El plan de negocio o *Business plan* es la descripción en un documento de nuestra idea de negocio que nos debe ayudar a reflexionar y analizar sobre los distintos factores que intervienen en la puesta en marcha del negocio o proyecto. Por lo tanto, en el plan de negocio nos ayudará a:

- Estructurar la idea de negocio.
- Analizar los factores del entorno: mercado, competencia, etc.
- Definir las estrategias para la puesta en marcha del negocio.
- Ajustar el proyecto para minimizar los riesgos del negocio.

2.1.1. Objetivo

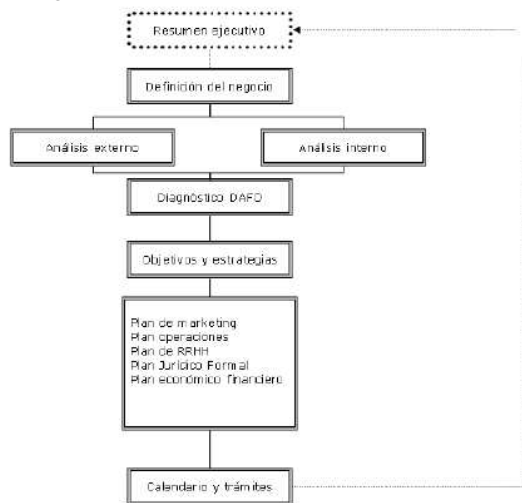
El objetivo del plan de negocio puede tener en sí mismo una doble finalidad:

Interno para los propios emprendedores	Analizar la viabilidad y rentabilidad del negocio a corto, medio y largo plazo. Para concluir si finalmente debe ponerse en marcha la empresa o si, por el contrario, debemos desechar la idea de negocio.
Externo carta de presentación frente a terceros	Documento útil para presentar nuestro proyecto empresarial a diversos niveles: obtener financiación, optar a posibles subvenciones, convencer a un posible socio para que participe, captar los primeros clientes, etc.

2.1.2. Estructura y contenido de un plan de negocio

Es necesario utilizar una estructura que nos ayude a ordenar la información y que dé integridad y coherencia a la presentación del negocio. No existe una única forma de estructurar un plan de negocio, y podemos cambiar la estructura en función de nuestro objetivo.

A continuación presentamos una guía que sigue el orden lógico de análisis de cada uno de los factores del plan de negocio:



2.1.3. Características de la redacción de un plan de negocio

Antes de abordar cada uno de los apartados mencionados, es necesario señalar algunas recomendaciones generales a la hora de redactar el plan de empresa:

La presentación	Es muy importante que este aspecto se cuide ya que va a ser la primera carta de presentación de nuestra empresa. Debemos realizar una presentación profesional, clara y atractiva. El objetivo de la presentación es invitar al análisis y generar confianza en el lector (normalmente fuente de financiación: socios, banca...).
Extensión del plan de negocio	Un plan de empresa debe ser claro y conciso. Ya que probablemente las personas que lo analicen no dispongan de mucho tiempo. La extensión dependerá de la tipología del negocio, sin embargo, podemos recomendar una extensión Standard de entre 25 y 30 páginas.
Estructura	Debemos presentar una línea estructurada y coherente a lo largo de todo el plan de negocio. Este segundo aspecto, es muy importante ya que si se detectan incoherencias el plan será rechazado inmediatamente.
Rigor y veracidad de la información	Todos los datos aportados deberían incluir aquellos elementos... citas, fuentes de información, etc... que permitan contrastar la veracidad de lo que se lee.
Iniciar la presentación con un resumen ejecutivo	Nos dirigimos a un lector con muy poco tiempo. Por ello debemos transmitirle rápidamente una visión global del negocio que despierte su interés. En el resumen ejecutivo enunciamos los aspectos claves del plan de negocio resumidos de forma breve y concisa (de una a tres hojas). Entre los elementos que normalmente se deben incluir en el resumen ejecutivo podríamos destacar: <ul style="list-style-type: none"> • La Idea de Negocio • El perfil del Equipo directivo y emprendedores del negocio • Situación en la que se encuentra el desarrollo del negocio • Inversión requerida • Valoración global del proyecto: aspectos más innovadores, objetivos y resumen de la viabilidad y rentabilidad del negocio Es recomendable que redactemos el resumen una vez terminado el plan, de manera que nos aseguramos que todas las variables clave estén en él.

2.2. Definición del negocio

2.2.1. Características del negocio

Para describir la idea de negocio debemos describir los tres ejes del negocio:

- **¿A quién nos dirigimos?** Para que la idea de negocio sea viable tiene que dirigirse a un mercado de clientes potenciales. Debemos identificar la necesidad que vamos a cubrir y describir y cuantificar el mercado objetivo.
- **¿Qué ofrecemos?** Describiremos qué productos y/o servicios ofrecemos.
- **¿Cómo lo ofrecemos?** Qué tecnología o qué recursos utilizaremos para producir/ofrecer los productos y/o servicios

Este modelo de definición de negocio (ideado por Ansoff) además de ser un ejemplo de simplicidad, establece que debe existir una relación equilibrada (coherencia) entre el producto/servicio, el mercado y la tecnología (entendida como forma de trabajar de la empresa). Los desequilibrios entre estos tres ejes debilitan o directamente hacen inviable un negocio.

2.3. Análisis de situación

La empresa que deseamos crear va a entrar a formar parte de un entorno. Las tendencias, formas de actuación y cambios del entorno van a afectarla de forma directa o indirecta al desarrollo de la empresa (y a su resultado). Por lo tanto, con carácter previo a la definición de los objetivos y las líneas estratégicas de la empresa hemos de realizar un análisis de:

- **Entorno (análisis externo)** analizaremos el entorno para posteriormente realizar un diagnóstico de las *oportunidades* que ofrece a nuestra empresa y las *amenazas* que la acechan.

Los aspectos claves del análisis externo (entorno):

El entorno surge de la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Esta relación se desarrolla dentro de un sistema comercial en el que existen una serie de factores no controlables por la empresa que influyen en el intercambio.

Estos factores se suelen separar en dos grupos:

El microentorno	El macroentorno
<p>Los factores que están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. En este grupo se engloban:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Competidores • Proveedores • Intermediarios 	<p>Lo componen aquellos factores que tiene una influencia menos inmediata y que afectan no sólo al sistema comercial sino que influyen a otras muchas más actividades y aspectos de la vida y la sociedad. En este grupo se engloban los cambios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demográficos • Económicos • Sociales-Culturales • Políticos-Legales • Tecnológicos • Medio ambientales

- **La propia empresa**, analizaremos sus recursos y capacidades (**audit interno**).

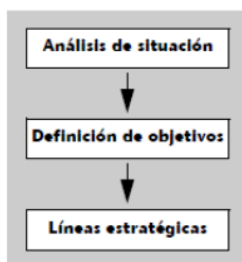
Ello nos permitirá realizar un diagnóstico de sus *puntos fuertes y débiles*.

Por lo tanto, el diagnóstico de la situación es la siguiente etapa. Consiste en extraer conclusiones del análisis realizado. **Para establecer el diagnóstico utilizaremos el análisis DAFO** que analiza las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, mostrándonos la situación en el interior de la empresa y su posición respecto al entorno del mercado.

2.4. Objetivos y estrategias

Los objetivos de la empresa se marcarán una vez hayamos realizado el análisis de situación. Tal y como hemos visto **el análisis de situación** nos ayuda a analizar el entorno externo e interno de la empresa y a detectar las amenazas, oportunidades, puntos débiles y puntos fuertes. **De este análisis surgen los distintos objetivos que la empresa puede marcarse.**

Por lo tanto el esquema temporal de análisis y definición es el siguiente:



2.4.1. Definición de los objetivos

Los objetivos pueden ser muy diversos. Cualesquiera que sean los objetivos han de concretarse en este punto y tal como indica el Prof. Philip Kotler (Dirección de marketing, Pág. 89) han de ser:

- **Cuantificables.**

- Reales y factibles.
- Consistentes.
- Ordenados jerárquicamente, de los más a los menos importantes.
- Referirse a un tiempo y lugar determinados.

Una vez fijados los objetivos deberemos definir las líneas estratégicas de la empresa para su consecución.

Existen diversos tipos de estrategias que pueden llevarnos a conseguir nuestros objetivos nosotros nos quedaremos con *las tipologías de Porter que las clasifica en función de la ventaja competitiva* perseguida y la amplitud del mercado al que se dirige.

Define, tres clases de estrategias:

Estrategia de costes	Estrategia de diferenciación	Estrategia de enfoque
Estrategia de alcanzar los costes más bajos a través de la producción a gran escala.	Estrategia de especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única, aspecto que ha de ser valorado por el mercado al que nos dirigimos. Conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, servicio, etc.	Estrategia en la que la empresa se dirige a un determinado mercado muy específico en el que tendrá algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

Por lo tanto, definiremos las estrategias que vamos a seguir para alcanzar los objetivos marcados y a continuación definiremos el plan de actuación para la puesta en marcha de la empresa en base a las estrategias marcadas.

2.5. Plan de actuación

Para la confección del plan de actuación definiremos los siguientes aspectos o planes:

- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de organización de recursos
- Plan Jurídico formal
- Plan financiero

2.5.1. Plan de marketing

El Plan de Marketing, debería contener los siguientes elementos:

1. Estudio de mercado

2. Estrategias de marketing

3. Definición de las variables del Marketing – Mix o las 4 P's:

- Product/Producto
- Price/Precio
- Place/Distribución
- Promotion/Comunicación

1. Estudio de mercado

La investigación de mercados o estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing. Consiste en la búsqueda y análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan un mercado:

- 1) La demanda o mercado
- 2) La Oferta

2. Estrategias de marketing (Líneas estratégicas):

En base a las líneas estratégicas de la empresa y a la información recogida en los estudios de mercado realizados definimos las estrategias de marketing:

- **Segmentación:** a qué parte del mercado vamos a dirigirnos para maximizar la eficacia de nuestra empresa.
- **Posicionamiento:** cómo queremos ser percibidos respecto a nuestros competidores por nuestros clientes (actuales y potenciales). Ej.: los más baratos, innovadores, etc.

Una vez definidos los segmentos objetivos y nuestro posicionamiento objetivo (la estrategia) debemos definir nuestros objetivos de marketing y el cómo pensamos llevarlo a cabo (políticas).

Dentro de los objetivos de marketing se engloban:

- Las previsiones de ventas.
- Mercado/segmentos al que se dirige y cuota de mercado a alcanzar.
- Margen del beneficio.

3. Definición de las políticas de marketing: el marketing-mix

En este apartado hay que describir cómo la empresa va a alcanzar los objetivos y cumplir con las previsiones de ventas.

El marketing-mix es la combinación de las variables controlables por la empresa que van a permitir abordar con éxito un mercado: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Producto	Definiremos la gama de productos o servicios que se van a ofrecer. Para cada producto hay que identificar sus características fundamentales y traducirlas en los beneficios que obtiene el cliente de ese segmento. Conviene recordar que los clientes compran beneficios no características. Se trata pues de desarrollar el concepto del producto y decidir cómo se va a presentar, si se dará o no asesoramiento post-venta, garantía, etc. Finalmente hay que hacer un esfuerzo para diferenciar cada producto del resto de los productos con los que compete. Una vez diferenciado hay que decidir como mantener esa diferencia ante los movimientos de la competencia.
Precio	Definiremos las tarifas que se van a aplicar, si los precios serán uniformes o variarán según el tipo de cliente, qué descuentos están permitidos, etc. Evidentemente para fijar los precios de venta hay que conocer con detalle los costes de fabricación y los precios de mercado. Con esta información el precio debe ser coherente con la política de producto (P.Ej.: un producto de mala calidad difícilmente podrá mantener un precio por encima de la media).
Distribución	La distribución de los productos es otro aspecto importante a considerar, identificando los posibles canales de distribución y cómo funcionarán. Fundamentalmente hay que decidir si el producto se distribuirá directamente por la nueva empresa o se van a necesitar distribuidores para hacerlos llegar al cliente final. Las técnicas y decisiones a adoptar en ambos casos son distintas con sus inconvenientes y sus ventajas.
Promoción	Hay que describir qué métodos se van a usar para contactar con los clientes, para realizar su seguimiento y para cerrar las ventas; si se van a utilizar vendedores y con qué características, etc., qué materiales de apoyo van a usar, qué imagen global van a presentar, etc. Indicar qué sistemas de promoción y publicidad se va a usar y con qué presupuesto se cuenta como apoyo a la labor de los comerciales o de los distribuidores. En el módulo 4 se realiza una introducción al marketing para todos aquellos que deseen afianzar y completar los conceptos de esta área. Repasaremos los conceptos básicos de marketing, y su segmentación, estudios de mercado y estrategias de marketing. Al mismo tiempo, se ampliarán todos los aspectos mencionados para la elaboración de un plan de marketing.

2.5.2. Plan de organización y recursos humanos

El objetivo del Plan de Organización y Recursos humanos es doble:

- **Externamente**, se trata de demostrar que el emprendedor o el equipo directo del proyecto están capacitados para llevar a la práctica y sacar adelante la nueva empresa.
- **Internamente**, se trata de determinar el número de personas que se requieren en la empresa y asignar las distintas responsabilidades que van a asumir.

Pasos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos:

- 1) **Determinación del número de personas necesarias para la empresa:** La respuesta a esta cuestión vendrá dada, por las necesidades detectadas en el Plan de Marketing para que se puedan cumplir las previsiones de venta.
- 2) **Organigrama de la empresa:** representación gráfica de la estructura de la empresa.
- 3) **Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto**

4) Descripción de los perfiles de los puestos

5) Reclutamiento y selección

6) Cálculo de los costes salariales

2.5.3. Plan operativo

En el plan operativo deben especificarse tanto las **necesidades de infraestructura** como la **estrategia de aprovisionamiento y compras para desarrollar la actividad de la empresa**.

En el plan operativo definiremos, si compete, los siguientes aspectos:

- **Proceso de producción o forma de prestación de servicios.**
- **Local u oficina** donde se ubicará la empresa.
- Necesidades de **equipamiento**.
- Gestión de compras y stocks.

- Elección de **proveedores** (estrategia de **compras y almacenaje**).

2.5.4. Plan jurídico formal

La elección de la forma jurídica a adoptar para la puesta en marcha de una nueva empresa debe ser objeto de un detenido estudio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto a desarrollar.

Los pasos que se pueden establecer, a la hora de elegir la forma jurídica, son los siguientes:

1) Análisis de las diferentes formas jurídicas

Lo primero que tenemos que decidir es si vamos a constituir: una persona física o una persona jurídica.

2) Trámites para la constitución

3) Trámites generales para la puesta en marcha

A la hora de poner en marcha una empresa, es necesario realizar una serie de trámites ante diferentes organismos oficiales, que son los siguientes:

- Ministerio de Economía y Hacienda.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ayuntamiento.
- Otros organismos oficiales.

4) Trámites de carácter específico

Dichos trámites están relacionados con el ejercicio de actividades concretas que necesitan, además de los anteriores, otros trámites de forma particular.

5) Gastos de constitución y otros gastos de puesta en marcha

La constitución de cualquier tipo de sociedad, conlleva una serie de gastos que deberán tenerse en cuenta a la hora de la creación de una empresa. Estos gastos están asociados a los siguientes trámites:

- Certificación negativa del nombre.
- Redacción de Estatutos.
- Honorarios de Notaría.
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (I.T.P.A.J.D.).
- Registro Mercantil.

2.5.5. Plan económico – financiero

Una vez completado el análisis de las áreas anteriores, nos queda un último estudio, el económico financiero, mediante el cual estudiaremos la viabilidad económica y financiera de nuestro proyecto.

El Plan Económico Financiero trata de medir un objetivo básico de todo negocio, que es la rentabilidad del mismo, pero sin olvidar que existe un segundo objetivo necesario para poder hablar de viabilidad, que es el de la liquidez.

Para que un proyecto se considere viable desde el punto de vista económico y financiero debe generar beneficios, aunque no tienen por qué producirse a corto plazo, y además no debe plantear problemas de tesorería o liquidez, es decir, debe hacer frente, a corto plazo, a todos los pagos que se produzcan en la empresa.

Para cumplimentar el Plan Económico Financiero se plantean los siguientes pasos:

1) Cálculo de las necesidades de inversión, responde a la pregunta: ¿cuáles son los capitales necesarios para la puesta en marcha del proyecto?

2) Financiación de las inversiones, responde a la pregunta: ¿cómo vamos a reunir estos capitales?

3) Cuenta de resultados provisional, responde a la pregunta: ¿la previsión de actividad de la nueva empresa va a producir los ingresos suficientes para cubrir los gastos y cargas que representan los medios materiales, humanos y financieros empleados?

4) Presupuesto de tesorería, responde a la pregunta: ¿los ingresos de caja a lo largo del año van a permitir hacer frente a los pagos del mismo periodo?

5) Balance provisional, responde a la pregunta: ¿cuál es la situación económico financiera de la empresa en un momento dado?

6) Análisis mediante ratios, responde a la pregunta: ¿es viable económica y financieramente este proyecto?

BIT 4.2

1. Elección de la forma jurídica

Los aspectos que nos van a ayudar a determinar la forma jurídica a adoptar:

- Tipo de actividad.

- Número de emprendedores o socios del negocio.
- Necesidades económicas del proyecto-capital.
- Responsabilidad de los emprendedores.
- Aspectos fiscales.

Persona física					
	Forma	Nº personas	Capital	Respons.	Asp. fiscales
Empresario individual	Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
Persona jurídica					
Sociedad no mercantil	Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
Sociedad mercantil	Sociedad comanditaria	Mínimo 2	No existe (SC Simple) Mínimo 60.101,21 euros (SC Acciones)	Colectivos: Ilimitada Comanditarios: Limitada	Impuesto de Sociedades
	Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto de Sociedades
	Sociedad de responsabilidad limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.005,06 euros	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
	Sociedad Limitada nueva Empresa	Máximo 5	Mínimo 3.012 euros Máximo 120.202 euros	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
	Sociedad anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.101,21 euros	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades

Persona jurídica					
Sociedades no mercantiles	Sociedad cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades (Régimen Especial)
		Mínimo 3	Mínimo 60.101,21 euros (SAL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
	Sociedad laboral		Mínimo 3.005,06 euros (SLI)		

1.2. Las distintas formas jurídicas

Analizaremos cada una de ellas a través del siguiente índice:

- 1) Concepto.
- 2) Características
- 3) Responsabilidades
- 4) Aspectos fiscales

1.2.1. Personas físicas

El empresario individual	
Concepto	El empresario individual es una persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional.
Características	<p>Esta figura implica el control total de la empresa por parte del propietario, que dirige personalmente su gestión y responde de las deudas contraídas frente a terceros con todos sus bienes, presentes y futuros, no existiendo diferencia entre su patrimonio mercantil y su patrimonio civil.</p> <p>Pueden ser empresarios individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier persona mayor de edad, con libre disposición de sus bienes. • Los menores de edad emancipados. • Los menores de edad en circunstancias especiales, siempre que tengan la libre disposición de sus bienes a través de sus representantes legales.
Responsabilidades	El empresario individual responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad. Si el empresario/a está casado puede que sus actividades alcancen al otro cónyuge dependiendo del régimen económico que tengan.
Aspectos fiscales	Los empresarios individuales tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y pueden acogerse, en lo que al Impuesto del Valor Añadido se refiere, al Régimen Simplificado y al del Recargo de Equivalencia cuando se trate de comerciantes.

1.2.3. Sociedades mercantiles

Dentro de las sociedades mercantiles distinguimos entre sociedades personalistas y sociedades capitalistas.

Sociedades capitalistas

Sociedad de responsabilidad limitada

1) Concepto

La sociedad de responsabilidad limitada se presenta como una sociedad mercantil de tipo capitalista en la que el capital no inferior a 3.005,06 euros, está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, y en la que la responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado.

2) Características

- *Personalidad jurídica propia.*
- *Carácter mercantil*, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto.
- El *nombre de la sociedad* habrá de incorporar la expresión “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o “Sociedad Limitada”.
- *Capital:*
 - Íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
 - Capital social constituido por las aportaciones de los socios, que podrán ser en metálico, bienes o derechos, susceptibles de valoración económica.
 - El capital social no podrá ser inferior a 3.000 euros.
- *Órganos de la sociedad:* Junta General y Administradores.

3) Derechos de los socios

- Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
- Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de socios salientes.
- Derecho a participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.
- Derecho de información en los periodos establecidos en las escrituras.

4) Responsabilidad

Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales. La condición de socio no puede transmitirse libremente, existiendo el derecho de tanteo a favor de los socios restantes e incluso de la propia sociedad, que podrá adquirir la participación del socio saliente previa reducción del capital social.

5) Régimen fiscal

Las sociedades de responsabilidad limitada tributan a través del Impuesto de Sociedades y no pueden acogerse al Régimen Simplificado ni al del Recargo de Equivalencia del Impuesto sobre el Valor Añadido. El tipo

aplicable en el Impuesto de Sociedades será el 35% ó si la empresa es de reducida dimensión con arreglo a la siguiente escala:

- La parte de la base imponible comprendida entre 0 euros y 90.151,81 euros: 30%.
- A la parte de la base imponible restante: 35%.

Sociedad anónima

1) Concepto

La sociedad anónima es una sociedad mercantil, de tipo capitalista, en la que el capital social se encuentra dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, siendo el mínimo exigido de 60.101,21 euros, y en la que los socios no responden frente a las deudas sociales con su patrimonio personal.

2) Características

- Personalidad jurídica propia.
- *Carácter mercantil* cualquiera que sea la naturaleza de su objeto.
- En el *nombre de la sociedad* deberá figurar obligatoriamente la expresión “Sociedad Anónima” o su abreviatura S.A.
- El capital social:
 - No podrá ser inferior a 60.101,21 euros.
 - Capital íntegramente suscrito y desembolsado al menos en un 25 por ciento del valor nominal de cada una de sus acciones, en el momento de la constitución.
 - Capital dividido en acciones transmisibles libremente una vez que la empresa ha sido inscrita en el Registro Mercantil.
 - Capital social constituido por las aportaciones de los socios, que podrán ser en metálico, bienes o derechos susceptibles de valoración económica.
- Acciones:
 - Las acciones son indivisibles.
- El accionista deberá aportar a la sociedad la porción de capital no desembolsada en la forma y dentro del plazo previsto por los estatutos o, en su defecto, por acuerdo o decisión de los administradores.
- Solo podrán ser objeto de aportación los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica. En ningún caso podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.
- Órganos de la Sociedad:
 - Junta General.
 - Administradores: Consejo de Administración cuando la gestión se encomienda a un grupo de personas.

3) Derechos de los socios

- Participar en el reparto de los beneficios sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación de acuerdo con su participación.
- Derecho preferente de suscripción en la emisión de nuevas acciones.
- Derecho a voto en las juntas generales.
- Derecho de información en los periodos previstos en los estatutos.

4) Responsabilidades

Los socios no responden frente a las deudas sociales con su patrimonio personal.

5) Régimen Fiscal

Las sociedades anónimas tributan a través del Impuesto de Sociedades. El tipo aplicable en el Impuesto de Sociedades será el 35% o si la empresa es de reducida dimensión, con arreglo a la siguiente escala:

- La parte de la base imponible comprendida entre 0 euros y 90.151,81 euros: 30%.
- A la parte de la base imponible restante: 35%.

1.2.4. Sociedades mercantiles regimen especial

Sociedades cooperativas

1) Concepto

El concepto de la *sociedad cooperativa* se recoge en su normativa como aquella sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático; conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la cooperativa.

2) Características

- Es una sociedad mercantil, siempre que por fin de lucro se entienda, no sólo el dinero, sino también otras ventajas de carácter patrimonial. Pueden desarrollar cualquier actividad y, cuando la Ley lo permita, actividades con terceros.
 - La *constitución de la sociedad* se realiza a través de escritura pública, que será inscrita en el Registro General de Cooperativas.
 - Capital:
 - Variable.
 - Las aportaciones obligatorias deberán desembolsarse, al menos, en un 25 por 100 en el momento de la suscripción y el resto en el plazo que se establezca por los Estatutos o por la Asamblea General.
 - Existirá un Fondo de Reserva obligatorio, destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa.
 - Socios:
 - Libre adhesión y baja voluntaria de los socios.
 - Limitación de los intereses que los socios pueden percibir por sus aportaciones al capital, una vez atendidas las necesidades de la cooperativa.
 - Las cooperativas pueden ser de primer grado, cuando sus socios son personas físicas o jurídicas, y de segundo o ulterior grado cuando están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase.
 - El número de socios fundadores ha de ser como mínimo, tres en las cooperativas de primer grado y dos en las de segundo o ulterior grado.
 - Excedentes:
 - Participación de cada socio en los excedentes netos que puedan repartirse en concepto de retorno cooperativo.
 - De los excedentes contabilizados para la determinación del resultado cooperativo, una vez deducidas las pérdidas de cualquier naturaleza de ejercicios anteriores y antes de la consideración del Impuesto de Sociedades, se destinará, al menos, el 20 por 100 al Fondo de Reserva obligatorio y el 5 por 100 al Fondo de Educación y Promoción.
 - Órganos de la sociedad:
 - Asamblea General, Consejo Rector y la Intervención.
 - Estructura y gestión democrática. Con igualdad de derechos entre los socios.
- Igualmente la sociedad cooperativa podrá prever la existencia de un Comité de Recursos y de otras instancias de carácter consultivo o asesor, cuyas funciones se determinen en los Estatutos, que en ningún caso, puedan confundirse con las propias de los órganos sociales.

3) Responsabilidades

Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales, salvo disposición en contrario de los estatutos, en cuyo caso se indicará el alcance de la responsabilidad.

4) Régimen Fiscal

Las sociedades cooperativas tributan a través del Impuesto de Sociedades. El tipo aplicable a las cooperativas en el Impuesto de Sociedades es el 20%. Las cooperativas fiscalmente protegidas tienen una bonificación del 50% en este impuesto.

1.- Què és la SGE21? En què consisteix?

La Norma de Empresa SGE 21 es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

El sistema cuya norma principal es la **SGE21**, es un sistema de “gestión ética y socialmente responsable” desarrollado por FORETICA, y tiene un alcance más amplio: abarca las diez áreas de gestión y establece criterios de gestión responsable en cada una de ellas, de modo que la verificación y acreditación de acuerdo con el sistema debe ser una garantía de gestión responsable ante la sociedad (consumidores, autoridades) y ante terceros.

2.- Què aconseguix DKV amb el certificat obtingut?

RESPUESTA:

El certificado SGE 21:2008, otorgado a DKV por la entidad de certificación DNV (Det Norske Veritas España) garantiza que la entidad ha implantado y verificado un sistema de gestión que permite tener un control y seguimiento de las posibles contingencias relativas al sistema de gestión ética y socialmente responsable, así como desarrollar una mejora continua en estos aspectos.

Esta certificación implica que DKV adquirió voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental. Además supone que DKV aplicara valores éticos en su gestión, los cuales puede demostrarlos y mantenerlos, lo que genera confianza en los empleados y en el resto de grupos de interés de DKV.

3.- Existeixen altres normes que defineixin sistemes de gestió en l'àmbit de la RSE?**RESPUESTA:**

En el ámbito de la RSE, existen una variedad de normas y sistemas de gestión. Por su importancia y aplicación en España hay que destacar dos normas: SGE21 y SA8000.

La **SA8000**: Es una norma global en materia de responsabilidad social a favor de las condiciones laborales dignas, elaborada y vigilada por la organización Social Accountability International (SAI). La norma está fundamentada en los principios de los derechos humanos internacionales y en los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organization — ILO), los cuales alientan a la gerencia a implantar cambios sistemáticos sostenibles en las operaciones comerciales.

La norma SA8000 tiene como objetivo mejorar las condiciones laborales de las organizaciones a nivel mundial, de esa forma mejorando las condiciones de los colaboradores de tales organizaciones.

PAC 4

BIT 51

1. Los sistemas de información en la empresa

Un sistema de información realiza 4 actividades básicas.

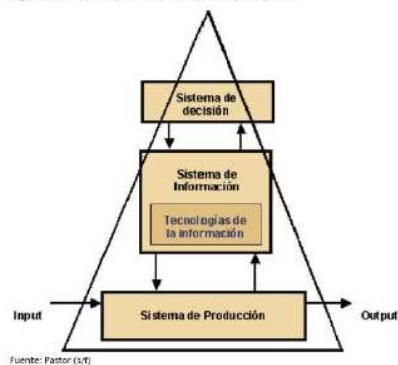
1) **Entrada de información**: Proceso por el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información, por medio de estaciones de trabajo, teclado, códigos de barras,...etc

2) **Almacenamiento la *información**: Se una de las actividades más importantes de los ordenadores, puesto que los sistema recuerda la información guardada a en un proceso anterior

3) **Procesamiento de la *información**: Esta característica de los sistemas de información permite la transformación de los datos fundes de la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones,. Esto hace posible que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base

4) **Salida de la información**: Se la capacidad de un sistema de información para extraer la información procesada o de extraer datos de entrada al exterior.

Figura 1. El sistema de información en la empresa

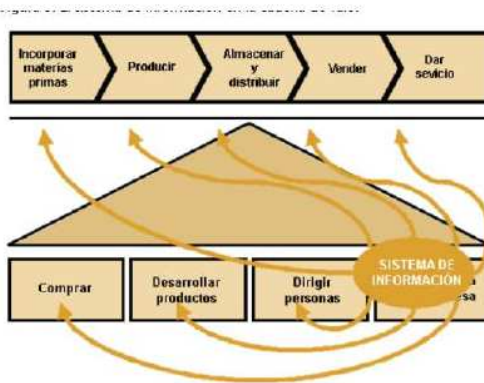


El **sistema de información** proporciona soporte al sistema de producción, y a la vez extrae datos y conocimientos del mismo. El sistema de información incluye las herramientas o infraestructura tecnológica (los "sistemas informáticos"). Información y tecnología constituyen un binomio, dos caras de la misma moneda. No puede imaginarse la información sin tecnología, ni al revés.

En la cima de la pirámide encontramos los **sistemas de decisión** o sistemas gerenciales, es decir la información que necesitan los directivos para tomar decisiones.

Un sistema de información para la organización es muy importante puesto que facilita la organización y normalización de la información, con lo cual permite conocer el estado de los datos, la información sobre mercados y competidores, estadísticas de proyectos, proveedores y otras informaciones relevantes para la gestión organizacional y la toma de decisiones.

En la cadena de valor, el sistema de información forma parte de la "infraestructura de la empresa" y, como el proceso de recursos humanos ("dirigir personas"), alimenta y proporciona valor para todos y cada uno de los procesos de la organización



2. Evolución del modelo de SI/TI

El **modelo de información de empresa** (o modelo de SI/TI) es la representación formal a alto nivel de los componentes básicos del negocio y sus implicaciones en sistemas y tecnologías de la información.

El modelo de información de empresa es muy estable, ya que se corresponde con la misión de la empresa (en qué negocio estamos), sus procesos de negocio (la cadena de valor interna) y su estructura de relaciones (la cadena de valor externa). También sus componentes tecnológicos son bastante estables, ya que se corresponden con opciones o decisiones estratégicas que tienen a perdurar a lo largo de años y con los ciclos de evolución propios de la tecnología. Cada empresa tiene un modelo de información único, ya que cada negocio es diferente.

Deslumbramiento tecnológico

La postura del deslumbramiento tecnológico es un ejemplo de mala gestión de la planificación estratégica de los sistemas de información. Se produce cuando las organizaciones tienden a comprar e implementar las soluciones más avances tecnológicamente, sin considerar cuáles son las más adecuadas por sus organizaciones. En la mayoría de los casos:

- Compran funcionalidades que no necesitan
- Adoptan funcionalidades sin tener en cuenta las perturbaciones y los costes organizativos asociados
- Adoptan sistemas sin tener en consideración la facilidad de utilización para los empleados
- Eligen opciones orientadas a las capacidades tecnológicas del SI, sin considerar la combinación costes-beneficios a largo plazo

4. Decisiones en materia de sistemas de información que no se pueden delegar en la dirección de sistemas

Tabla 2.

Tipo de decisión	Rol del directivo
Nivel de gasto	Establecer el rol de las TI en la empresa y el nivel de gasto e inversión para conseguir ese objetivo
Prioridades de inversión	Decidir qué procesos de negocio y proyectos informáticos deben recibir la mayor inversión
Organización de la informática	Establecer qué tipo de informática queremos y como la distribuimos en la empresa
Estándares de servicio	Decidir el nivel de servicio/respuesta que necesitamos para nuestro negocio y sus costes y beneficios
Nivel de seguridad y privacidad	Establecer las ventajas e inconvenientes de cada alternativa
Roles y responsabilidades	Clarificar los roles y asignar responsabilidades a los gestores de negocio

Fuente: Ross y Weil (2002)

5. El nuevo rol del director de sistemas de información

El rol del director de sistemas de información
<ul style="list-style-type: none"> • Vision de la nueva economía en red: <ul style="list-style-type: none"> – Crear valor a través de socios, clientes y proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de información: <ul style="list-style-type: none"> – Gestionar la obtención, proceso y uso de la información y conocimiento de dentro y de fuera de la empresa – Asegurar y gestionar la aplicación de estándares de intercambio dentro de la empresa y del sector
<ul style="list-style-type: none"> • Urbanismo y movilidad tecnológica: <ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de planear, hacer convivir y evolucionar tecnologías de diferentes generaciones, lenguajes, conocimientos – Capacidad de trabajar con proveedores y recursos de diferentes tipos, habilidades, culturas
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas organizaciones: <ul style="list-style-type: none"> – Transformación de la organización con el uso de la tecnología, reingeniería de procesos y gestión del cambio.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas habilidades: <ul style="list-style-type: none"> – Gestor de relaciones, gestor de contratos, negociador, facilitador, broker, gestor de proyectos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Morgan Gay (2002)

BIT 52

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA XARXA

- *Cambio cultural interno
- *Las decisiones se toman basadas en el conocimiento y no en la jerarquía
- *La información se gestiona con comunicaciones directas sobre todos sus nudos
- *Se organiza sobre grupos de geometría variable
- *Supera las vinculaciones contractuales basadas en el precio
- *Uso de las tecnologías, especialmente las digitales, como complemento esencial de la actividad
- *Menor dependencia de los modelos jerárquicos de autoridad y una creciente importancia de los equipos autónomos de trabajo
- *Importancia creciente de la comunicación de los enlaces horizontales y de las jerarquías planas en detrimento de las jerarquías verticales
- *Especialización basada en las unidades de negocio, o focalización en los elementos de valor nucleares para la organización
- *Aumento de los enlaces laterales entre empresas, o bien a través de la adquisición de componentes o de servicios que son parte del producto final, o bien a través del *outsourcing

Las seis principales características que definen una empresa red son:

1. La emprendida red sólo es posible a partir de un cambio cultural interno a nivel de estrategia y organización que sitúe el trabajo en red en el centro de su propia definición.
2. La emprendida red combina activos especializados, frecuentemente intangibles, bajo un control compartido que permite abordar proyectos comunes de más complejidad.
3. La emprendida red se fundamenta en una toma de decisiones basada en el conocimiento y no en la jerarquía.
4. La gestión de la información a la emprendida red se basa en unas comunicaciones directas, que alcanzan el conjunto de todos los nodos.
5. La emprendida red se organiza en equipos de trabajo multidisciplinarios de geometría variable
6. Las relaciones de los integrantes de la emprendida red superan las tradicionales vinculaciones contractuales basadas en el precio, las características funcionales y el nivel de servicio.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA TRADICIONAL

Jerarquía en la toma de decisiones
División del trabajo

En el modelo tradicional de organización los productos que se generaban eran idénticos y el sistema productivo se fundamentaba en líneas de producción fabriles centralizadas. La reducción de costes la producían la división del trabajo y las economías de escala y esto va a traer a la creación de centros de manufactura: distancia geográfica era una componente de los costes. La toma de decisiones era jerárquica y el trabajo era estable en cuanto a duración y salario.

A pesar de esta organización centralizada, la *descentralización también aconteció un planteamiento habitual a medida que se producían progresos tecnológicos. Inicialmente se empieza descentralizando actividades y funciones basándose

en la lógica de la división del trabajo. Y ya a principios del siglo XX las grandes corporaciones descentralizan su estructura para acontecer grupos no monolíticos más difíciles de controlar y más fáciles de expandir.

Esta descentralización ha venido configurando la red de empresas, donde una de las empresas actúa de integradora de las funciones que ha descentralizado. Como hemos dicho, este conjunto resulta más eficiente que si todas estas funcionalidades las desarrollara una única empresa. Esta red de empresas se ve representada en casos de compañías distribuidas geográficamente, que forman parte de un entramado de clientes y proveedores, y que reclutan y mantienen trabajadores a distancia.

CONCEPTO DE RED DE EMPRESAS

Uno de los fundamentos o principios de la red de empresas es la minimización de los costes de transacción

Red de empresas: Red de empresas: SEAT y IKEA

Concepto de red de actividades en la cual actúa como integradora de las funciones que ha descentralizado. Su principio es la reducción de costes de transacción y su idea original se encuentra ligada al concepto de relación con el entorno y busca los orígenes en los pensamientos clásicos con conceptos de división de tareas y especialización por funciones para obtener un grado de eficiencia mayor en la producción. Posteriormente, nuevas escuelas, profundizan en la concepción de la empresa como sistema, desarrollan la idea anterior de descentralización, de forma que las decisiones se toman según la información que se recibe del entorno. Nos encontramos ante un imperativo tecnológico según el cual hay que adaptar la empresa a la tecnología.

Las grandes corporaciones introducen cambios en sus organizaciones a partir de diferentes asociaciones transversales y jerárquicas de empresas que cuelgan de una misma matriz de grupo de poder (*holdings, trusts*). El concepto descentralización ha venido configurando la red de empresas, donde una de las empresas actúa de integradora de las funciones que ha descentralizado.

La empresa red: Empresa red: ZARA (Grupo *Índitex), Amazon y Google. CISCO, Nokia, Hewlett Packard, Sun Microsystems i Oracle; però també d'altres sectors com el d'automoció (Valeo) o el tèxtil (Zara).

La empresa-red constituye un modelo de empresa formado a partir de una *constel·lació de pequeñas empresas *jurídicamente independientes, pero coordinada por un mismo ciclo de producción.

Su origen nace gracias a la potencia de las TIC, este hecho hace que la red de empresas derive hacia el concepto de empresa red. Las TIC varían el concepto anteriormente explicado de descentralización, esta nueva variante se basa en la interconexión en red de todos los elementos de la cadena de valor.

Las tecnologías dejan de ser vistas como un recurso por la empresa y pasan a integrarse como un elemento central dentro de la cultura empresarial, trasladando su objetivo a la estrategia. Las TIC ya no sólo representan aspectos externos de la empresa sino que se introducen en las relaciones internas.

Porque una empresa pueda lograr el concepto de empresa red implica la cooperación en red entre los diferentes componentes de las diferentes empresas durante el tiempo que dure el proyecto, una vez finalizado hace falta una reconfiguración de la red.

Diferencias entre EMPRESA RED Y RED DE EMPRESAS:

- **Cambio cultural interno:** la empresa-red logra las TIC como parte integradora de su cultura interna como un cambio estratégico y organizativo por el contrario las tecnologías en la red de empresas son una herramienta de apoyo.
- **Control compartido de recursos especializados:** la empresa-red contempla la integración entre proveedores y clientes por el logro de los objetivos. En la red de empresas los clientes y proveedores forman parte del entramado.
- **Decisiones basadas en el conocimiento, no en la jerarquía:** en una empresa red el conocimiento de los trabajadores acontece el epicentro de las decisiones. En cambio en una red de empresas las decisiones son de tipo jerárquico.
- **Comunicaciones:** las TIC de la empresa red permiten unas comunicaciones de tipo directo entre los nodos de la empresa.
- **Equipos de geometría variable:** En la empresa red desaparecen las áreas funcionales y la cadena integradora de valor presentes en la red de empresas.
- **Relaciones más allá de los contratos:** la confianza de la empresa red por tal de compartir información hace que la relación se mantenga más allá de la puramente contractual.