

Sistemas de Gestión Empresarial

CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Contenido

1. Introducción a la gestión empresarial	3
2. Consideraciones básicas.....	3
3. Componentes básicos de la gestión empresarial.....	3
4. Planificación y gestión del personal.....	5
4.1. Gestión por competencias	5
4.2. Gestión por objetivos	7
5. Marketing y ventas	8
6. Plan estratégico	9
7. Gestión de operaciones.....	10
7.1. Dirección de operaciones	11
7.2. Función de compras	11
7.3. El sistema de producción.....	12
7.4. Logística.....	13
8. Planificación y control de la cadena de suministros.....	14
9. El entorno de la empresa	15

1. Introducción a la gestión empresarial

La gestión empresarial engloba multitud de procesos y técnicas que se han desarrollado a lo largo de los años. En este bloque se va a ver una pequeña introducción a la gestión, enumerando y repasando los conceptos básicos de una empresa, presentando los conocimientos mínimos para entender su funcionamiento. No se pretende ser exhaustivo, pero sí dar una visión global de la empresa, sus componentes y sus procesos, para poder entender correctamente la empresa como un conjunto y tomar las decisiones adecuadas, cuando tengamos que elegir el sistema de gestión empresarial a implantar.

2. Consideraciones básicas

Independientemente del tipo de empresa, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones básicas:

- Se debe tener claro el **proyecto empresarial** y su evolución a medio y largo plazo, definiendo una estrategia y fijando metas realistas para conseguir el objetivo.
- Hay que considerar el **tamaño** de la empresa, sobre todo cómo tiene que crecer, evitando en todo momento que se sobredimensione, obteniendo de esta manera un aumento de la rentabilidad.
- Es necesario disponer de **herramientas de análisis** efectivas que se anticipen a los cambios en el mercado para poder aprovecharlos de forma adecuada.

Por último, se debe tener en cuenta que **el cliente es el objetivo final** de la producción, centrándose en él todos los departamentos, orientando sus actuaciones a obtener una mayor satisfacción por el producto y en la relación con nuestra empresa.

3. Componentes básicos de la gestión empresarial

La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad. Se trata de algo más complejo que una simple administración. Debido a ello, la división de una empresa (las partes que la componen) se puede hacer a diferentes niveles, tanto físicos como conceptuales. Una división puede ser la siguiente:

- **Estrategia.** Proceso imprescindible integrador de todas las áreas por el que se define la misión, se fija la estrategia a seguir y se establece un plan de actuación. Una estrategia es un plan coherente que integra los principales objetivos, políticas y una secuencia de acción.

Para poder definir correctamente una estrategia, antes tendremos que aclarar algunos conceptos:

- Misión: Propósito para el que se ha formado la empresa.
- Visión: Imagen futura de la empresa, a dónde quiere llegar.

- **Valores:** Reglas y fundamentos que regulan el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones.

Estos conceptos se incorporarán a nuestra estrategia formando la identidad de la empresa.

Ejemplo: Misión, Visión y Valores de BOOKING

- **Gestión de personal.** Conjunto de actuaciones con las que se favorece la dependencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos de desarrollo personal, consiguiendo de esta manera que el trabajador se sienta realizado. En otras palabras, si el empleado está a gusto en su puesto de trabajo y su carrera profesional no está estancada, se conseguirá un mayor rendimiento en la persona, que revertirá en un aumento en la productividad de la empresa.
- **Finanzas.** Esta área engloba todos los supuestos relacionados con los flujos del capital. Habrá que tener información detallada del estado de la empresa para conseguir el mejor rendimiento a los recursos financieros.

Para llevar a cabo una buena gestión de las finanzas se tienen a disposición un conjunto de herramientas muy útiles entre las que se destacan las siguientes:

- Cuenta de explotación. Resumen dinámico de rentabilidad de cada área de negocio.
 - Cuadro de tesorería. Representación de la liquidez monetaria, plazos de cobro y pagos óptimos.
 - Cuadro de mando. Proporciona una visión de la evolución de la empresa y si se están alcanzando o no los objetivos empresariales.
 - Fondo de maniobra. Diferencia entre el activo y el pasivo circulantes (diferencia entre los activos en circulación y las deudas a corto plazo).
 - Balance contable. Es una instantánea de la situación financiera de la empresa en un momento concreto.
 - El presupuesto. Documento que planifica todo el gasto financiero de la empresa. Se elabora, aprueba y controla por parte de la dirección.
- **Operaciones.** En esta área se incluye todo lo relacionado con el proceso productivo, con la generación de los bienes y/o servicios que la empresa va a comercializar para sus clientes.
 - **Marketing.** Otra de las áreas básicas es la gestión de compraventa de productos y su promoción. Y para ello es imprescindible conocer perfectamente el segmento de público al que va dirigido el producto y hacer algo que lo diferencie del resto de competidores, consiguiendo de esta manera la atención del comprador. Se intenta evitar la dispersión en demasiados mercados, centrándose exclusivamente en aquellos en los que se espera que obtenga mejor resultado el producto.
 - **Innovación.** Esta es probablemente el área más importante en cuanto a supervivencia futura. Sin innovación los productos serán desbancados por otras más nuevos y la

empresa irá a la bancarrota. La innovación siempre es rentable, si bien es bastante difícil de implementar en pequeñas empresas por falta de presupuesto.

La innovación incluye a toda la empresa y tiene distintas fases, un ejemplo podrían ser las siguientes fases:

Definición de objetivos → nuevas ideas → clasificación → selección de ideas → anteproyecto → selección de innovación → ejecución del proyecto → explotación del resultado.

Esta división está encerrada en los cuatro pilares que constituyen toda empresa:

- Función contable.
- Función comercial y de ventas.
- Función de producción.
- Función de innovación.

Se puede añadir a estas cuatro la función de gestión de personal y recursos humanos, que podría también englobarse en la función contable. Llevar a cabo todas estas funciones es muy complicado si la empresa no dispone de un sistema eficaz de intercambio de información entre sus departamentos, conocido como **Sistema de información (SI)**.

Los sistemas de información existen en la empresa sin la necesidad de utilizar tecnologías de información (TI). Sin embargo, con la intención de mejorar el rendimiento de las empresas, éstas han ido incorporando medios informáticos a sus sistemas de información, convirtiéndolos en **sistemas de información automatizados (SIA)**. Dicho esto, los sistemas informáticos constituirían el soporte de un sistema de información automatizado.

4. Planificación y gestión del personal

La gestión del personal recoge todas las tareas que se relacionan con sus empleados o les afectan. Dentro de estas se encuentran las acciones de selección del personal, formación durante la vida laboral, desarrollo de sus capacidades y habilidades, asignación a puestos de trabajo, carrera profesional y otras. La gestión se puede realizar desde dos puntos de vista radicalmente opuestos, gestión por competencias y gestión por objetivos. En la gestión por competencias se prima a la persona, en la segunda se prima el producto.

4.1. Gestión por competencias

La gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

La gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas:

- Mejora el clima laboral.
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados.
- Mejora el absentismo y rotación.
- Aumenta las capacidades de la organización.
- Mejora el desempeño general de la organización.

Es en este escenario donde el concepto de Competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores. De igual modo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada.

Dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- **Selección:** se obtiene la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- **Formación y desarrollo:** permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello se conseguirá desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- **Planes de carrera y sucesión:** tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- **Política retributiva:** de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.



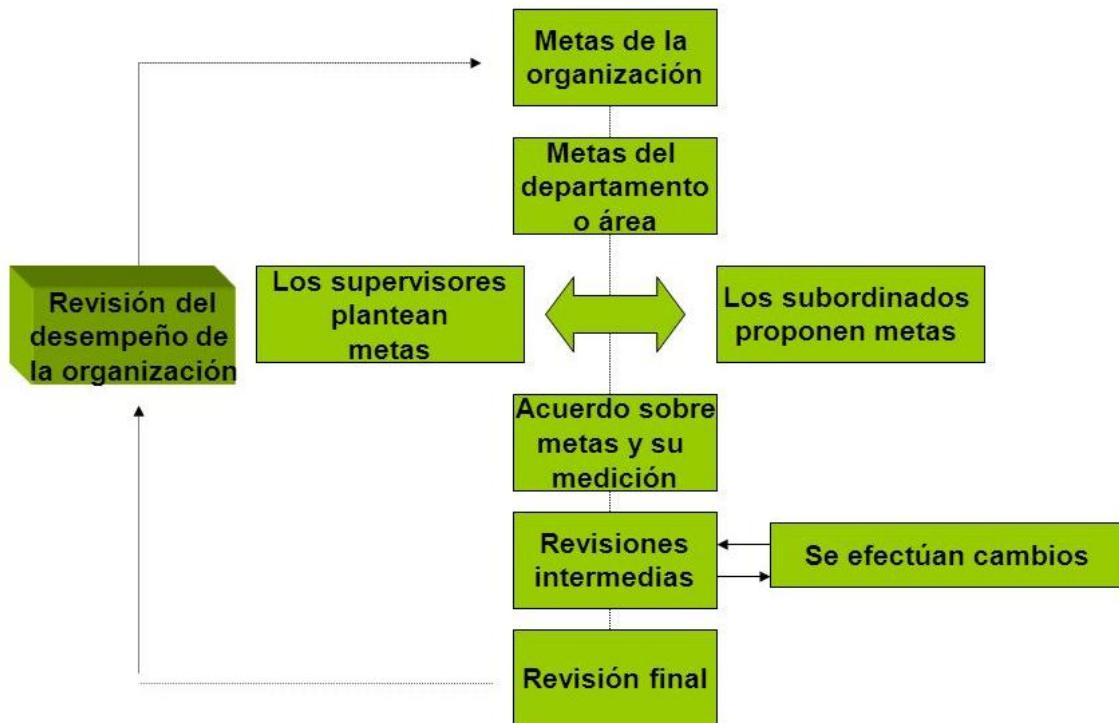
4.2. Gestión por objetivos

Esta gestión se fundamenta en conectar las metas y los objetivos de la empresa en cascada, uno a continuación de otro, asignando objetivos individuales a cada miembro, con plazos concretos de aplicación y evaluando su consecución.

En el programa se empiezan definiendo los objetivos generales de la empresa y después, de forma escalonada, los objetivos para el siguiente nivel de decisión hasta llegar al último nivel de la empresa. De esta forma se consigue que **los objetivos de cada uno de los niveles tengan relación y sean coherentes entre ellos**. De la misma manera, se incluye en la elaboración de los objetivos la participación de todos los miembros de la empresa.

El programa de administración por objetivos tiene que incluir los siguientes puntos:

- **Metas específicas:** definir los objetivos para cada persona, departamento y proceso. Éstos tienen que ser medibles para poder comprobar su ejecución.
- **Plazo de ejecución:** hay que definir un tiempo máximo estimado para la realización de cada tarea.
- **Retroalimentación del desempeño:** es imprescindible hacer un seguimiento de cada proceso.



Esquema de un programa de gestión por objetivos

Una combinación de ambas consiste en compaginar dos aspectos divergentes a la hora de llevar a cabo la gestión del personal:

- Una **visión colectiva**: estructura de efectivos, evolución general del empleo, pirámide de las clasificaciones, categorías profesionales de los empleados.
- Los **deseos individuales**: reconocimiento de los derechos adquiridos y de los proyectos personales; puestos que permitan adquirir nuevas cualificaciones; posibilidad para cada asalariado de ser el agente de su propio desarrollo.

5. Marketing y ventas

Esta área se encargará de detectar las necesidades de los usuarios para encontrar productos que satisfagan sus necesidades, realizar el abastecimiento, la distribución de los bienes y la promoción de los artículos.

El primer paso para detectar las necesidades es realizar un **análisis de mercado** para detectar qué elementos están siendo demandados y hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos. Se entiende como análisis de mercado al proceso de recopilación y análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios. Dicho análisis se lleva a cabo desde dos puntos de vista:

- **Investigación fáctica:** en la que se representa el mercado en un momento dado de forma estática.
- **Investigación de actitudes.** En donde se intentan averiguar las razones que tiene el mercado para comprar un producto.

Una vez encontrado el camino y desarrollado el producto hay que venderlo encontrando mecanismos eficientes para transmitir la información al público, buscando la fidelización del cliente con la empresa.

La fidelización o lealtad del cliente con nuestra empresa es hoy en día un factor fundamental para la buena marcha de un negocio, ya que permite obtener ventajas como:

- Retener clientes, es siempre mucho más económico que conseguir nuevos, puesto que no es necesario poner en marcha acciones de marketing que son costosas y no siempre garantizan el retorno de la inversión.
- Con la fidelización de clientes se consiguen, obviamente, más ingresos, que luego pueden utilizarse para cubrir gastos fijos o emprender nuevas líneas de negocio.
- El cliente fidelizado no acude a la competencia, lo que ayuda a debilitarla.
- Por otro lado, de los clientes fidelizados se tiene información valiosa que los competidores desconocen, lo que sitúa a la empresa en una situación ventajosa.
- Permite aumentar tanto el ticket medio como la frecuencia de compra.
- El cliente fidelizado tiende a convertirse en un "evangelista" de nuestra marca, es decir, la recomendará en cuanto tenga ocasión.

Esta tarea de fidelización se engloba dentro de lo que se conoce como **marketing**. Una buena labor de marketing considera cuatro aspectos a tratar:

- Diseñar una estrategia de publicidad, teniendo en cuenta el producto y su calidad.
- El precio del producto.
- Mecanismo de distribución.
- Mecanismo de promoción del producto.

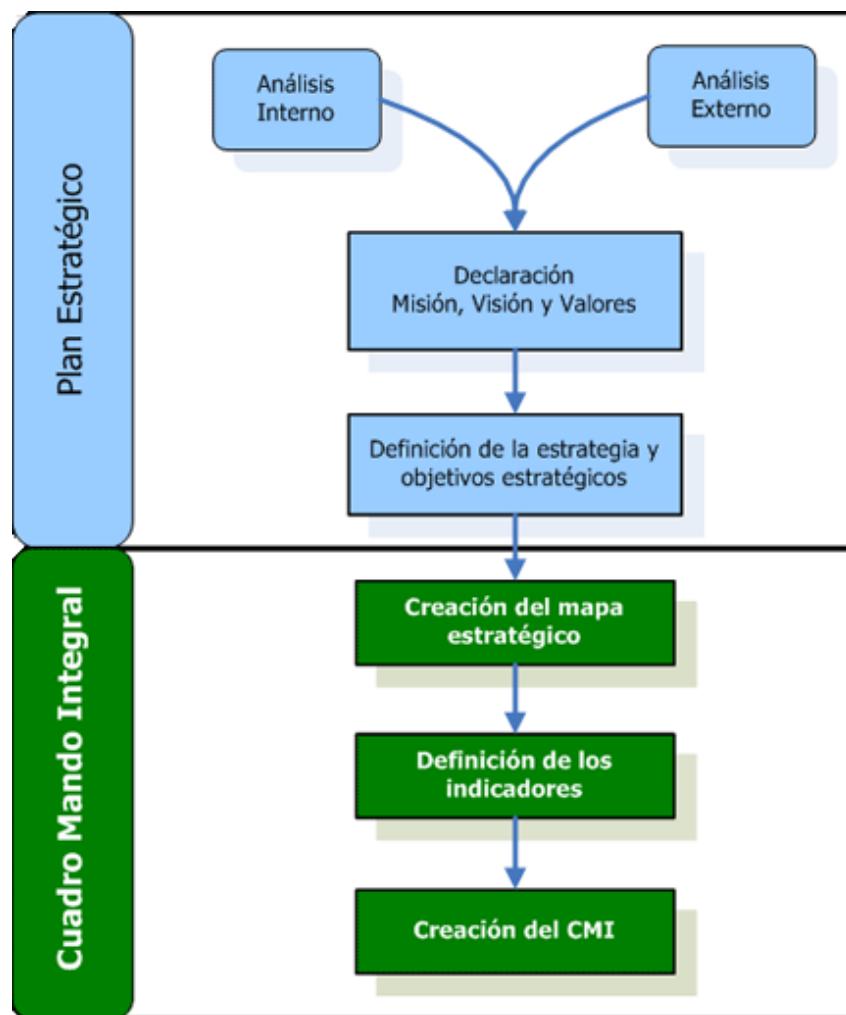
6. Plan estratégico

Es el documento que refleja la situación deseada de la empresa a medio plazo. Para crear un documento válido se necesita definir al menos las siguientes características:

- Campo de actividad. Conjunto de productos y mercados a los que va dirigido.
- Vector de crecimiento. En qué mercados se van a distribuir qué productos y cómo.
- Ventaja competitiva. Conjunto de características diferenciadoras de la empresa frente a las demás.
- Objetivos por conseguir. Expresados en porcentaje o valores absolutos en un periodo de tiempo.
- Acciones asociadas. Tareas que habrá que realizar para conseguir los objetivos.
- Políticas y conductas internas. En las que la empresa indicará cómo se realizarán las acciones que llevarán a conseguir los objetivos.

La finalidad del plan estratégico es conseguir implantar una estrategia adecuada a los planes, estrategia que quedará reflejada a todos los niveles de la empresa creando diferentes documentos según el nivel.

Señalar el concepto de **cuadro de mando integral (CMI)**. El CMI es un sistema administrativo que surgió como herramienta de medición, pero ha evolucionado hacia un modelo de comunicación sobre la visión que se tiene de la empresa, mostrando información de cómo los empleados consiguen los objetivos establecidos en el plan estratégico.



7. Gestión de operaciones

El subsistema de operaciones engloba el **proceso productivo** en sí mismo, por lo que vamos a explicar en detalle este punto para tener una idea completa de la empresa y del desarrollo productivo. Dentro de la gestión de operaciones se pueden distinguir las cuatro áreas siguientes.

7.1. Dirección de operaciones

La dirección de operaciones es la función de la empresa que se ocupa de gestionar los procesos mediante los cuales una serie de elementos, que constituyen entradas a estos procesos (materiales, mano de obra, capital, información, el propio cliente, etc.), se transforman en productos que tienen un valor para los clientes superior al que tenían las entradas al proceso. Estos productos son los bienes y servicios que las personas compran y usan todos los días. La dirección de operaciones es la función que gestiona toda la producción.

La estrategia de operaciones se concreta en una serie de decisiones que debe tomar el equipo de dirección de la empresa, conocidas como **decisiones estructurales**, que engloban aquellas relacionadas con las capacidades de producción, la localización de los centros y la gestión de compras, e **infraestructurales**, que se basan en las personas y están formadas entre otras por decisiones de recursos humanos, calidad, planificación y control, etc.

A su vez, las decisiones estructurales se pueden tipificar según la producción en las empresas en las siguientes:

- Proyecto o **flujo disperso**. Suelen ser procesos de un único producto y de gran complejidad que requieren una gran cantidad de entradas (inputs). Estos recursos se suministran en el lugar donde se fabrica el producto, que no varía durante el proceso de producción.
- Taller o **flujo irregular desconectado**. Son procesos diseñados para la producción no seriada en lotes pequeños y con pedidos únicos o en pequeñas cantidades. Los productos se mueven dentro del proceso productivo.
- Proceso discontinuo o **flujo regular desconectado**. A medida que la demanda para el taller va aumentando y la gama de productos se va reduciendo, se empieza a producir en lotes de producto y se va desarrollando el proceso de tipo flujo regular desconectado.
- **Línea de montaje**. Similar al anterior, pero se crea un único tipo de producto.
- Planta procesadora o **flujo continuo automatizado**. El proceso productivo está constituido por una secuencia de operaciones predeterminada y el flujo de materiales es continuo y transferido de una operación a otra por medio de instalaciones altamente automatizadas.

7.2. Función de compras

En este apartado se recogen todas las características y procesos necesarios para crear un abastecimiento adecuado a la empresa.

Inicialmente, se utilizaba un modelo centrado en los productos ofertados. De ahí se pasó a un modelo centrado en el cliente, lo que unido a la globalización ha tenido como consecuencia un ciclo de vida más corto de los productos. Hoy en día, en la gran empresa se ha evolucionado a un modelo de socios y de mejora permanente, en donde los proveedores participan del diseño de los

productos. Es decir, lo que se crea ahora son redes de empresas. En todas ellas la función de compras se implementa en una cadena de suministros que está formada por todas las empresas necesarias para crear un producto final. Y para una implementación correcta de la cadena se debe optar entre uno o varios de los siguientes tipos de suministros:

- **Suministro JIT** (justo a tiempo, just in time), en el cual los componentes se suministran directamente desde el proveedor al lugar más próximo al punto de consumo del cliente, en pequeñas cantidades y entregas frecuentes (minimizando, por tanto, los stocks) y en función del consumo real y no del planificado.
- **Suministro VMI** (stock gestionado por el proveedor, vendor managed inventory), en el cual los componentes son directamente suministrados por el proveedor en función de su criterio, y teniendo en cuenta el stock que hay de sus productos en casa del cliente y de la información que éste le proporciona sobre el consumo presente y la previsión de consumos futuros de sus componentes.
- **Suministro con aplazamiento** (postponement) de fases productivas, en el cual el proveedor espera hasta el último momento para finalizar el componente que debe entregar una vez sabe exactamente el tipo de uso que se hará.
- **Suministro por orden de compra planificada de MRP**. Se trata del suministro más clásico, que genera las peticiones de entrega según una planificación de la producción basada en la previsión de ventas y los niveles de stocks disponibles de los diferentes elementos.

7.3. El sistema de producción

Los sistemas de producción han ido evolucionando según la capacidad tecnológica de la sociedad. Se pasó de una producción artesanal desarrollada hasta principios del siglo XX, en la que la calidad de los productos era muy elevada y la flexibilidad de la empresa facilitaba al cliente un desarrollo a medida del producto, a una producción masiva, en donde los términos se dan la vuelta.

Ninguno de estos dos modelos resulta muy eficaz, por lo que surgió la **producción ajustada**, cogiendo lo mejor de cada uno. Este nuevo modelo se basa en crear pequeños lotes de productos, mejorando continuamente la empresa con grupos reducidos de trabajadores.

El sistema de producción ajustado se entiende como el sistema que produce solo cuando lo solicita el cliente, en el momento y cantidad que se requiere, a un coste mínimo, reduciendo los stocks, retrasos y costes totales. Para este sistema de producción aparecen las siguientes implementaciones:

- **Arrastre** (pull). Los sistemas de producción de arrastre (pull) son los que controlan el flujo de materiales, reemplazando sólo lo consumido en el proceso siguiente, y eliminan de esta manera los costes de stocks y de sobreproducción.

- **Empuje** (push). Se basa en previsiones de demanda, producción estimada, eficiencia, calidad, etc. Este modelo llevará a acumulación de stock superior en previsión de los errores.
- **Aplazamiento**. El aplazamiento o postponement consiste en trasladar algunas operaciones de fabricación al almacén de distribución (tal y como hace Hewlett Packard con las impresoras, posponiendo la conexión eléctrica y los manuales) o a casa del cliente (como Cisco con los servidores, posponiendo algún software específico) y, por tanto, realizarlas en el momento de preparación del pedido, cuando ya se conocen los requisitos específicos.

7.4. Logística

Se entiende por logística el conjunto de organizaciones y medios que se realizan para el proceso de distribución, enfocado siempre al cliente.

A medida que cambia el modelo de empresa, se encuentra la siguiente evolución en la logística:

- **Fase 1: situación inicial.** En una fase embrionaria o base de partida, considera que la función logística actúa como actividad subsidiaria de las grandes áreas funcionales de las empresas (compras, producción, distribución, etc.). Las empresas centran sus esfuerzos en conseguir costes unitarios de producción bajos que faciliten una buena salida de los productos al mercado. Los costes logísticos no son casi nunca medibles ni, por tanto, prioritarios para las empresas. Tampoco lo es el servicio, sino que la prioridad está en los elementos tangibles del producto.
- **Fase 2: integración funcional.** La independencia y el aislamiento de las diferentes funciones de negocio dan paso a un primer proceso de integración en el que el coste total prevalece sobre la suma de costes unitarios. La logística y la gestión sincronizada de los flujos de materiales permiten conseguir una mejora clara en la eficiencia de la organización. Por otro lado, las empresas reconocen la necesidad de rentabilizar sus activos físicos (instalaciones y equipamientos) y realizables (inventarios de materias primas, de productos semielaborados y de productos acabados). La gestión eficiente del binomio servicio-coste ha llevado incluso a algunas empresas a convertir en unidad de negocio sus departamentos de logística (por ejemplo, Tabacalera con la creación de la empresa Logista).
- **Fase 3: integración interna.** Es la integración de los diferentes procesos de negocio en un único proceso que gira en torno a la cadena de suministro. La organización, plenamente integrada, se dirige por procesos generados y comandados por equipos multifuncionales bajo el dictado del comportamiento de la demanda, que está en constante planificación. Este proceso de integración mejora la coordinación de funciones, integra el flujo físico de materiales y de información, unifica responsabilidades y mejora los sistemas globales de gestión, lo cual facilita la consecución de los objetivos generales de las empresas.

- **Fase 4: integración externa.** Con esta visión externa, la empresa pasa a formar parte de una cadena constituida por diversas entidades de proveedores de materiales, fabricantes, distribuidores y clientes finales.

8. Planificación y control de la cadena de suministros

En un sistema empresarial la planificación es imprescindible, pudiendo ser buena o mala. Si es buena quiere decir que se cumplen los objetivos, con lo que no hay que hacer nada más. En cambio, si se detecta una mala planificación, se deben **reajustar** los planes en el menor tiempo posible. Para ello, la información sobre dicho reajuste debe fluir desde donde se produce hasta la toma de decisiones rápidamente, no desvirtuándose en el tránsito.

La planificación de suministros implica considerar los siguientes puntos:

a) Mecanismos

Se definen dividiéndolos en dos grupos:

- Gestión derivada de la crisis. Nace de la ausencia de planificación.
- Gestión por medio de un sistema formal. Se fija la estrategia a seguir determinando la posible demanda del producto (previsión).

b) Estrategia

La estrategia se concreta en guías específicas de lo que se debe hacer, pudiendo emplear para la creación de estas guías dos métodos:

- El sistema de punto pedido. Analiza en cada momento el nivel de stock y una vez alcanzado un mínimo prefijado o llegado un punto temporal, lanza una orden de reposición.
- El modelo de plan maestro. El modelo de plan maestro de producción (MPS) predice la demanda futura.

c) Planificación agregada

La planificación agregada se conoce también como planificación de operación y ventas, y transforma la información derivada de las previsiones en un plan de actividades necesarias para cubrir la demanda proyectada. En este proceso se pueden determinar los niveles aproximados de capacidad necesaria, de producción, stocks, subcontratación e, incluso, de rupturas previstas de stocks para un determinado horizonte temporal y teniendo como objetivo final maximizar la rentabilidad.

Los principales objetivos de la planificación agregada son:

- Calcular la tasa de producción o el número de unidades producidas por unidad de tiempo (por ej., por semana o mes).
- Calcular el número de trabajadores, máquina y/o unidades de capacidad necesarios para la producción.
- La cantidad de trabajo extra necesario y/o la subcontratación necesaria.
- La demanda que no podrá ser satisfecha en el período previsto pero que se producirá en períodos futuros (backlog).
- Stock disponible a lo largo de los diferentes períodos.

d) Gestión del stock

En todas las fases de planificación y control, la gestión de stocks es clave para alcanzar tanto objetivos económicos como de servicio en la dirección de operaciones. Esta gestión mide el nivel de existencias de cualquier artículo o recurso utilizado por la organización, determina los niveles que deben mantenerse y establece en qué momento y en qué cantidad deben reaprovisionarse.

Dentro de la gestión de stocks existen ciertos conceptos clave que definen el tipo de gestión y el estado de nuestro stock:

- La dimensión del lote: aquella cantidad de un producto que una etapa de la cadena de suministro produce o compra en un momento determinado.
- Los costes de mantenimiento, preparación y pedido: incluyen los costes de las instalaciones de almacenaje, la depreciación, los seguros, las tasas, el tiempo empleado para preparar y enviar los pedidos, los costes administrativos, etc.
- La posición del stock: unidades disponibles más unidades solicitadas y pendientes de entrega.
- El punto o nivel de pedido: aquel nivel predeterminado de stock en que es necesario emitir un nuevo pedido de reaprovisionamiento.
- Stock cíclico: stock medio que se forma en la cadena de suministro cuando en una etapa se produce o adquiere en lotes más grandes de los solicitados por el cliente.
- Stock de seguridad: cantidad mínima para cubrir las desviaciones al alza sobre nuestra previsión en la demanda.

Existen diferentes modelos para implementar la gestión del stock:

- Modelos de cantidad fija de pedido. En este caso, los niveles de stock deben de mantenerse actualizados.
- Modelos de periodificación fija de tiempo. Los niveles de stock se comprueban cada cierto tiempo.
- Modelos de demanda dependiente, uso de un sistema informático MRP (Material Requirement Planning).

e) Determinar la capacidad de producción

Una vez gestionado el stock, lo siguiente es determinar la capacidad de producción y planificar las necesidades que se derivan del programa de producción. Si la empresa tiene capacidad productiva suficiente no se hace nada, si no la tiene es necesario tomar decisiones de producción acordes a la capacidad efectiva, reprogramando tareas, etc.

f) Planificación del transporte

La última tarea es la planificación del transporte, tanto de suministros como de distribución. El tener un transporte eficiente redundará en la empresa, minimizando costes de almacenaje y aumentando la satisfacción del usuario.

9. El entorno de la empresa

El entorno está formado por todos los elementos y factores relevantes externos a la empresa que

pueden influir en su funcionamiento. El factor de entorno es relevante para toda empresa, por lo que requiere atención y se debe analizar a menudo para poder adecuar correctamente el funcionamiento a los cambios que se produzcan.

En todo entorno se pueden distinguir dos tipos de factores, aquellos que afectan de forma global a todas las empresas y los que afectan de forma individual a la organización. En el primer caso se denomina **macroentorno** y el segundo se considerará como el **microentorno**.

Cuando se analiza el **macroentorno**, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Factores tecnológicos.
- Factores jurídicos.
- Factores demográficos.
- Factores socioculturales.
- Factores económicos.
- Factores políticos.



Cuando se analiza el **microentorno** se tiene en consideración:

- Los proveedores.
- Los clientes.
- Los intermediarios.
- Los competidores.