

1 – LA NATURALEZA DE LA EMPRESA

ESQUEMA INTRODUCTORIO:

Mercado sistema de precios

- **División del trabajo coordinación**

Planificación jerarquía

Empresa alternativa al mercado

información

- **Teoría de Costes Costes de transacción negociación**

Transacción

garantía

Aumento de los costes de transacción:

- **Racionalidad limitada incertidumbre**
- **Oportunista disminución nº agentes**

De lugar

Activos específicos Físicos

Humanos

Activos dedicados

- **Teoría de agencia empresa = conjunto de contratos**

costes de agencia = pérdida residual

= formalización

= control

= garantía

- **Producción en equipo control empresario**

1.1 ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

División del trabajo

Especialización incrementa la productividad

Intercambio

Coordinación = mercado

= planificación

Propiedad Privada

Habilidad

Experiencia

Reducción de las pérdidas de tiempo

La estructura económica que constituye nuestro entorno actual se caracteriza por dos aspectos fundamentales:

- **La existencia de propiedad privada sobre activos y recursos de producción.**
- **División del trabajo creciente o progresiva y creciente especialización de los agentes económicos de forma que cada agente económico está especializado en la realización de una o de un número muy limitado de actividades y por lo tanto ningún agente dentro de la economía es autosuficiente.**

Esta especialización y división del trabajo tiene una ventaja fundamental que es el incremento de la productividad de los agentes económicos. Se produce porque cada agente se especializa en aquellas especialidades para las que teóricamente está mejor cualificado, segundo, porque la especialización favorece el desarrollo, el aprendizaje y la experiencia y tercero, porque permite eliminar todos los costes vinculados al cambio de tarea.

La especialización supone también dos importantes limitaciones o desventajas:

- **Cuando la especialización se lleva a grados extremos puede generar en la desmotivación de los trabajadores.**
- **Como los agentes no son autosuficientes es imprescindible realizar intercambios o transacciones entre ellos y esto requiere cierto grado de coordinación. Existen dos mecanismos de coordinación alternativos: el mercado y la planificación.**

Mercado (mano invisible) sistema de precios

Coordinación

Planificación (mano visible) jerarquía y centralización

Información mínima

Sistemas Destinatarios seleccionados

De Precios Transparencia

Motivación automática

La planificación: la coordinación se lleva a cabo de una forma centralizada y aplicando un sistema de jerarquía.

Sistema de mercado: los agentes económicos se coordinan de una forma espontánea a través de la información que transmite el sistema de precios.

Sistema de precios: presenta una serie de ventajas:

- Los precios transmiten la información mínima necesaria para la toma de decisiones. El consumidor de un bien final sólo necesita conocer el precio de ese bien final para tomar su decisión de compra y no necesita conocer ni los precios ni las condiciones de producción de los recursos o productos intermedios que han formado parte de ese bien final.
- La información llega exclusivamente a aquellos agentes económicos que la necesitan para tomar una decisión. Es lo que se conoce como destinatarios seleccionados.
- El sistema de precios funciona con transparencia, es decir, la información fluye en todas las direcciones y no sólo jerárquicamente.
- El sistema de precios junto con la existencia de propiedad privada produce lo que se conoce como motivación automática. Todos los agentes económicos están motivados a ser lo más eficientes posibles en la realización de transacciones porque con ello maximizan su patrimonio o utilidad personal.

Por el contrario en el caso de la planificación, la transmisión de información requiere una gran cantidad de tiempo, además la información fluye jerárquicamente (sólo en una dirección) y los agentes económicos no están suficientemente motivados.

1.2 COSTES DE TRANSACCIÓN, MERCADOS Y ORGANIZACIONES

Obtención información

Coste transacción Negociación

Garantía

Si el sistema de precios y el mercado es un mecanismo mejor que la planificación la pregunta que surge es por qué dentro de una economía de mercado aparecen organizaciones o empresas, que internamente desarrollan sus actividades de una forma planificada.

La respuesta la ofrece la teoría de los costes de transacción desarrollada por Coase (1937). Esta teoría lo que plantea es que el mercado y el sistema de precios no siempre funcionan de una forma perfecta sino que en algunas ocasiones realizar un determinado intercambio a través del mercado supone para los agentes económicos implicados incurrir en una serie de costes que se determinan costes de transacción.

- **Los costes de obtención de información:** En determinados intercambios conseguir la información necesaria supone un coste muy elevado en términos de tiempo y de dinero.
- **Los costes de negociación:** Una vez que los agentes disponen de la información necesaria necesitan llegar a un acuerdo sobre las condiciones concretas en que se va a llevar a cabo un intercambio.
- Una vez que ambos agentes han pactado un acuerdo es necesario incurrir en una serie de costes vinculados a la necesidad de vigilar y garantizar que cada una de las partes cumple lo acordado.

Cuando estos costes de transacción o costes de utilizar el mercado resultan excesivamente elevados, resulta más interesante realizar la transacción a través de un mecanismo alternativo (la planificación de

la empresa).

En última instancia esta la teoría de que las empresas surgen como un mecanismo alternativo al mercado para la coordinación de aquellas transacciones para las que el mercado no es un mecanismo eficiente (mecanismo demasiado caro).

¿ Cuáles son los factores que conducen a un incremento de los costes de transacción?

Existen dos grupos de factores claramente diferenciados: factores relacionados con el comportamiento humano y dentro de esta categoría la racionalidad limitada a los individuos y el comportamiento utilitarista u oportunista de los individuos; y factores relacionados con el entorno o el contexto en el que se lleva a cabo la transacción: incertidumbre y existencia de un reducido número de agentes económicos dispuestos a participar en la transacción.

Los costes de transacción se incrementan cuando estos dos grupos de factores aparecen simultáneamente y en concreto cuando se producen situaciones de racionalidad limitada en un entorno de incertidumbre o cuando se producen situaciones de comportamiento oportunista en un entorno reducido de número de agentes.

FACTORES HUMANOS FACTORES ENTORNO

Racionalidad Limitada Incertidumbre

Comportamiento Oportunista Asimetría de la Información (disminución del número de agentes)

Racionalidad Limitada: El problema de racionalidad limitada de las personas hace referencia a la incapacidad que tenemos las personas para en una determinada situación de intercambio considerar todas las alternativas posibles, valorar todas y cada una de las alternativas y comparar su valor y prever todas las contingencias o escenarios posibles en el futuro. Este problema de racionalidad limitada únicamente supone un incremento de los costes de transacción cuando se da simultáneamente con un problema de incertidumbre en el entorno o cuando los agentes económicos no conocen con certeza la posible evolución del entorno.

Comportamiento oportunista: Hace referencia al comportamiento egoísta de los individuos de forma que asumimos que cada individuo persigue únicamente maximizar su utilidad personal cuando participa en una transacción, sin importarle la utilidad que puedan obtener los demás agentes implicados en la transacción o incluso a costa de perjudicar a los demás agentes. Este factor de comportamiento humano supone un aumento de los costes de transacción únicamente cuando coincide con un factor del entorno, la asimetría de la información que es una situación en la que una de las partes implicadas en la transacción dispone de información que no tiene la otra parte y puede utilizarla en su provecho. Una situación de asimetría de información suele darse en la que el número de oferentes y demandantes es reducido.

Los activos específicos son activos diseñados para una transacción y una actividad en concreto, de forma que el valor de estos activos fuera de esta actividad es mínimo. La diferencia entre el valor que tienen los activos cuando están dedicados a la actividad para la que fueron diseñados y el valor que tienen en la mejor alternativa posible fuera de esa actividad se denomina Cuasi – Renta. Cuando dos agentes independientes realizan una transacción de mercados de un activo específico siempre va a existir el riesgo de que uno de los agentes intente expropiar al otro su Cuasi – Renta; estos activos específicos nunca se intercambian a través del mercado sino que siempre se explotan o se utilizan dentro de una misma empresa.

Ejemplos: Oleoducto que transporta petróleo del yacimiento A a la ciudad B

Es un activo específico: su valor en el mercado es mínimo pero su valor específico es muy alto. La empresa acabará expropiando al propietario del oleoducto de éste.

Ejemplo A:

Empresa A Editorial S Pago de 550.000 ptas/día

Empresa B Imprenta G Costes diarios de funcionamiento de 150.000 pts

Mejor alternativa posible = 100.000 ptas netas/día

Cuasi – Renta = Valor transacción – Valor mercado = (550.000 – 150.000) – 100.000 = 300.000

Editorial 550.000 – 300.000 = 250.000 (tope)

(250.000 – 150.000) – 100.000 = 0

La imprenta no va a invertir en su negocio porque tarde o temprano va a ser expropiada. La editorial tendrá que imprimir ella misma su periódico.

Ejemplo B:

Empresa A Editorial S Pago de 550.000 ptas/día

Empresa B Imprenta G Costes diarios funcionamiento 150.000 ptas/día

Empresa C Editorial H Pago de 350.000 ptas/día brutas

Cuasi – Renta = Valor transacción – Valor mejor alternativa =

= (550.000 – 150.000) – 100.000

(350.000 – 150.000) = 200.000

- **400.000 – 100.000 = 300.000**
- **400.000 – 200.000 = 200.000**

Editorial 550.000 – 200.000 = 350.000 (tope)

TIPOS DE ESPECIFICIDAD

- **De lugar:** son aquellos activos que una vez ubicados en un lugar concreto no pueden ser trasladados a otro lugar por lo menos sin incurrir en elevados costes de forma que quedan vinculados específicamente a las transacciones o intercambios en ese lugar concreto (oleoducto).
- **Física:** son aquellos activos que sirven únicamente para atender a un cliente determinado debido a sus características físicas (moldes coches).
- **Recursos Humanos:** se produce cuando las personas o trabajadores de una empresa adquieren una serie de conocimientos que sólo son útiles dentro de esa empresa (programas informáticos diseñados para la empresa).
- **Activos Dedicados:** surgen cuando una empresa incrementa su capacidad de producción para

atender un pedido grande de un cliente en concreto, una vez realizada la inversión si ese cliente cambia de idea la empresa no tiene posibilidad de utilizarlos porque no tiene demanda.

1.3 LA EMPRESA COMO UN NEXO DE CONTRATOS

Teoría de Agencia Nexos de contratos (explica existencia empresas)

Relación de Agencia, se da entre el *AGENTE* y un *PRINCIPAL*.

Los costes de agencia pueden ser de distintos tipos:

- Costes de control (principal)
- Costes de garantía (agente)
- Pérdida Residual
- Formalización

Teoría de Agencia Nexos de contratos:

Un enfoque teórico alternativo a la teoría de costes de transacción que justifica la existencia de empresas dentro de la economía es la teoría de agencia. Esta teoría no sólo justifica la existencia de empresas sino que también explica como se organizan internamente las empresas.

La idea de la que parte esta teoría es que la realización de cualquier actividad económica requiere la utilización de factores de producción que son propiedad de distintos agentes económicos y por lo tanto es necesario que todos estos agentes se coordinen para hacer la actividad económica.

Una alternativa es que cada uno de los agentes contrate a todos los demás y otra alternativa mucho más eficiente es que haya un agente económico que contrate todos los factores de producción. Este agente económico es la empresa.

Según esta teoría la empresa es técnicamente un nexo de contratos o lo que es lo mismo, el elemento común en todos los contratos con los factores de producción. Así pues, la empresa nunca va a tener objetivos por sí misma, sino que sus objetivos son el cúmulo de objetivos de los diferentes agentes que participan en esos contratos. Cada uno de estos contratos o relaciones entre la empresa y un factor de producción se denomina *relación de agencia*.

Una *relación de agencia* es una relación en la que una de las partes denominada principal encarga a una segunda parte denominada agente, la realización de alguna actividad. Cualquier relación de agencia supone incurrir en una serie de costes cuyo objetivo fundamental es minimizar el posible conflicto de intereses entre las dos partes. Estos costes son:

- Los costes de control que se vinculan a una actividad que realiza el principal para controlar el comportamiento del agente (que cumpla lo pactado).
- Los costes de garantía vinculados a una actividad que realiza un agente para ofrecer al principal garantías sobre su comportamiento.
- Los costes de formalización vinculados a las actividades de formalización de un contrato.
- Pérdida residual que es la pérdida en la que se incurre cuando a pesar de los controles y garantías anteriores el agente desvía su comportamiento de lo esperado o pactado inicialmente

1.4 LA PRODUCCIÓN EN EQUIPO

Existe producción en equipo cuando se dan simultáneamente tres condiciones:

1º) Que la producción total que consigue el equipo trabajando conjuntamente sea superior a la suma de las producciones individuales que podrían obtener cada uno de los miembros del equipo trabajando aisladamente (productividad).

2º) Existencia de un problema de inseparabilidad, esto es, que resulte extremadamente difícil o costoso identificar cual es la aportación exacta de cada uno de los miembros del equipo a la producción total (si se puede identificar no hay problema).

3º) Que el aumento de producción que se consigue gracias al trabajo en equipo exceda o compense los costes de coordinar a las personas que forman el equipo.

El problema de la inseparabilidad genera incentivos para que existan comportamientos oportunistas, para que alguno de los miembros tienda a minimizar su aportación, de forma que la producción total del equipo disminuye. La forma de evitar las ineficiencias que generan estos comportamientos oportunistas es introduciendo algún tipo de control sobre la actividad que desarrollan los miembros del equipo.

Ausencia de control Ineficiencia

Mecanismos de control:

- Control mutuo + Participación Renta Residual
- Control especializado + Apropiación Renta Residual

Empresario

Cuando un equipo trabaja y no hay ningún método de control existe ineficiencia. Existen dos mecanismos básicos de control: control mutuo y especializado.

- Control mutuo suele ir asociado a una participación equitativa en la Renta Residual que genera el equipo: cada trabajador del equipo además de realizar su trabajo controla o vigila a los restantes miembros del equipo y una vez obtenida la producción cada uno de los miembros del equipo recibe una participación idéntica en la Renta Residual que se haya generado. La Renta Residual es la diferencia entre el valor de la producción generada por el equipo y los costes pagados por todos los factores productivos. Esta fórmula sólo es adecuada cuando el equipo está formado por un número muy reducido de personas y cuando además no existan economías de especialización de la actividad de control. Estas economías de especialización surgen por ejemplo cuando para realizar la actividad de control hacen falta conocimientos especializados (equipo de urgencias de un hospital). Un caso particular del control mutuo es el control rotatorio que no elimina los problemas del control mutuo.
- Control especializado consiste en que uno de los miembros del equipo no realiza labor productiva dentro del equipo sino que se especializa única y exclusivamente en vigilar y controlar a los restantes miembros para que estos maximicen su producción. El problema que surgiría en este caso es que es necesario motivar o incentivar al controlador para que éste realice su trabajo y la forma más sencilla de incentivar a esta persona es vinculándolo a la retribución de la producción que genere el equipo, de forma que cada uno de los miembros de equipo cobra una cantidad fija y el controlador se quedará con la Renta Residual que sobra una vez se haya pagado al resto de los trabajadores. Este figura de una persona especializada en la labor de control que se apropia de la Renta Residual se corresponde con la figura del empresario. Este enfoque justifica la aparición de los empresarios como los gestores de la producción en equipo.

TEMA 2 – TIPOS DE EMPRESAS

ESQUEMA INTRODUCTORIO:

Financiación

1) Empresa Individual Responsabilidad ilimitada

Supervivencia

Separación Especializ. funciones

(Propiedad/ Control) Conflicto intereses

2) Sociedad

Anónima

Control:

- Auditoría
- Mercado:
- bursátil
- control societario

Responsabilidad limitada

(división del capital)

Principios

3) Cooperativas Concentración de riesgos

Problemas

Incorrecta selección de inversiones

Propiedad / Control públicos

4) Empresas Públicas

Monopolio natural

Motivos Bienes públicos

Externalidades

2.1 LA EMPRESA INDIVIDUAL

La figura del controlador perfecto de la Renta Residual puede asimilarse a la del empresario. Desde un punto de vista contractual podemos definir al empresario como la parte central y común de todos los contratos de los factores productivos que participan en una empresa, es decir, el empresario protagoniza toda una serie de contratos bilaterales cuyos términos constituyen la esencia de la empresa.

En ambas definiciones para que el empresario pueda efectuar sus tareas con eficiencia es necesario que el resto de los miembros le transfieran los siguientes derechos:

- Ser perceptos de la Renta Residual. Esto le incentiva a tomar decisiones eficientes.
- Observar y evaluar la conducta de factores.
- Ser parte común y central para todos los contratos.
- Renegociar independientemente los contratos, con el poder suficiente para rescindir los contratos o poder despedir, o para retribuir a cada uno según lo que trabaje.
- Vender su posición como empresario y ceder, por tanto, los derechos anteriores. Esto le incentiva a comportarse adecuadamente ya que asume las consecuencias positivas y negativas de su comportamiento.

Desde este punto de vista se puede definir al empresario o a la empresa clásica como la evolución mediante la utilización conjunta de factores productivos (capital, trabajo) propiedad de varias partes (capitalistas, trabajadores) siendo la parte central de los contratos entre todas estas partes el empresario, lo que a su vez le otorga los derechos antes señalados.

En general el empresario es también el propietario de capital, en este caso, coincide la propiedad y el control. Este hecho motiva al empresario a controlar el uso eficiente de recursos ya que al ser el propietario de la empresa, asumirá las pérdidas o ganancias de valor resultante de su gestión. (por ejemplo, la vida útil de un activo depende de cómo se utilice así como de un mantenimiento adecuado del mismo, entonces el propietario de este activo que es el empresario es el que asume la pérdida, de ahí esos incentivos a vigilar que los usuarios lo utilicen correctamente).

Existen unas dimensiones de la actividad del empresario que no deben ser olvidadas:

- Empresario no mero controlador Knight (1921) riesgo

Schumpeter (1952) innovador

Desde un punto de vista legal el empresario individual se caracteriza por tener una responsabilidad ilimitada sobre la marcha de la empresa, es decir, responde con todos su patrimonio personal de los resultados que éste obtenga.

El empresario individual presenta una serie de limitaciones:

- Riesgo alto.
- Problemas de supervivencia.
- Costes más altos + intereses para préstamos

Principales limitaciones:

La responsabilidad ilimitada provoca una concentración de riesgos ya que sólo una persona responde de todas las deudas con todo su patrimonio. Puede presentar problemas de supervivencia relacionados con la identificación de la empresa con una sola persona. Se trata de entidades muy dependientes del talento de su fundador (en caso de fallecimiento la continuidad de la empresa depende de sus herederos legales).

Presenta también limitaciones de cara a obtener financiación lo que puede limitar así la posibilidad de aprovechar oportunidades rentables de inversión.

El empresario individual es eficiente:

- Cuando no hay posibilidades de alcanzar economías de escala.
- Cuando es importante la supervisión directa.

2.2 LA SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)

La S.A. es una de las formas de sociedad mercantil constituidas todas ellas por varios socios. Esta forma empresarial ha sido capaz de resolver algunos problemas de la empresas individuales.

Características principales:

- El capital mínimo son 10 millones.
- El desembolso mínimo es del 25% en el momento de su constitución.
- El número de socios mínimo es de uno (antes del año 95 era de tres).

Otras características:

- La división del capital de la empresa se encuentra en las acciones, que son partes alícuotas en el capital social de la empresa. Respecto a esta división en acciones en la empresa se otorgan dos derechos fundamentales:
 - Dividendos, es decir, participar en los beneficios de la empresa
 - Participar en los órganos de gestión y de administración. Por ejemplo, votar en la Junta General de Accionistas lo que supone controlar la sociedad a no ser que se trate de acciones sin derecho a voto. Además, las acciones son títulos negociables, esto es, que se pueden comprar y vender en la Bolsa o en el mercado secundario de valores, ello facilita las actividades de inversión y financiación, ya que permite canalizar fácilmente el ahorro de los individuos hacia los empresarios aún cuando éste ahorro sea modesto. Cualquier socio puede ampliar fácilmente su participación (comprando acciones) o disminuirla (vendiendo acciones).
- Es una sociedad de responsabilidad limitada, es decir, ausencia de responsabilidad personal de los socios por las deudas sociales. Las deudas son afrontadas con el límite de capital aportado por los socios y con el patrimonio de la sociedad, de tal forma que en caso de quiebra, los acreedores no pueden acudir al capital particular de los socios.
- Especialización a la hora de asumir riesgos (propiedad) y en el control de la sociedad. En las grandes sociedades anónimas existe una división entre el papel o función de los accionistas y el de los directivos. Los accionistas se especializan a la hora de asumir riesgos y la directiva se especializa en la dirección de la sociedad.

Limitaciones:

- Capital social mínimo 10 millones.
- Desembolso inicial del 25%.
- Número de socios mínimos 1 (antes del 95 eran 3).

Ventajas:

- Capacidad de financiación de tal forma que se eliminan los límites de capacidad para obtener el capital que afectaba a las empresas individuales. El capital necesario se reparte entre un gran número de accionistas, cada uno de los cuales aporta una pequeña cantidad en lugar de existir un único inversor. Una ventaja derivada de éste hecho es que no son rechazados proyectos rentables de inversión que requieran elevados desembolsos de capital.
- Especialización de funciones (a la hora de asumir riesgo y control) de tal forma que no tiene que

coincidir la riqueza (tenencia de recursos financieros) con la habilidad directiva en una sola persona. Así la separación entre propiedad y control permite que puedan ser aprovechadas las economías de especialización, fomentando así la eficiencia en la producción y el empleo de la información necesaria para la toma de decisiones.

- Diversificación de riesgo lo que permite disminuir el riesgo, ya que un accionista no tiene porque tener todo su patrimonio en una apuesta de todo o nada, sino que pueden repartirlo en acciones de distintas empresas de forma que compense ganancias en unas con pérdidas en otras. De este modo diversificándose, su cartera reduce el riesgo, ya que es difícil que vayan mal al mismo tiempo todos los negocios en los que tiene invertido. Además el riesgo disminuye por la limitación de la responsabilidad de intercambiar los títulos en mercados organizados.

Inconvenientes:

La especialización máxima de funciones provoca costes de agencia que los directivos (agentes) toman decisiones por cuenta de los accionistas (principal), así, habrá un conflicto de intereses entre accionistas y directivos, ya que éstos últimos gestionan en nombre de los accionistas los activos productivos de la empresa.

Ejemplos de conducta aprovechada por los directivos

- Fijación de las propias retribuciones por encima de los precios del mercado.
- Retención de dividendos ya que es más fácil para los directivos financiarse vía retención que acudir a los mercados financieros. En éste último caso para conseguir dinero, la empresa ha de someterse a una evaluación externa (debe presentar una Memoria en la cual indique cuánto dinero necesita, para qué lo quiere y qué rentabilidad espera obtener), mientras que con la retención de dividendos consigue el dinero con tanta libertad para utilizarlo como quiera (por ejemplo, invertir en proyectos que no sean rentables para la empresa).
- Apropiación y uso extracontractual de recursos (por ejemplo usar un coche de la empresa para uso propio, el pago de comidas), en definitiva uso exclusivo de los recursos de la empresa.
- Política de crecimientos excesivo aunque a la empresa no le convenga, el directivo puede interesarle aumentar el número de negocios porque así tendrá una imagen de prestigio, de poder. El tamaño es más importante para los directivos que la rentabilidad porque trabajar en una empresa grande le va a suponer ganar más, tener más poder y mayor prestigio.
- Aprovechar individualmente oportunidades de negocio para la empresa.
- Problema del polizón o free-rider, esto significa que los accionistas en primer lugar no tienen incentivo alguno para obtener mayor información acerca de la gestión porque su cartera de inversiones suelen tenerla diversificada entre varias empresas, por lo tanto, el riesgo que asumen va a depender de su elección de inversiones dentro de las distintas empresas y no de la gestión de cada una de ellas, en particular, por lo tanto, los accionistas van a tener incentivos para comportarse como polizones o free-riders, por no implicarse en la gestión de las empresas en cuyo capital participa.

Mecanismos de control de directivos:

- Elegir de forma cuidadosa la composición del Consejo de Administración, éste es un órgano que elige la Junta de Accionista y en el cual ésta delega muchas de sus responsabilidades, aquí, los accionistas pueden elegir a representantes de reconocido prestigio en términos generales, bien informados acerca de la evolución de los mercados que supongan un aval a las decisiones tomadas en la sociedad, bien como un freno a las pretensiones de los directivos.
- Vínculo entre accionistas y directivos. A veces, la empresa también puede establecer mecanismos que hagan converger los intereses de accionistas y directivos. Se puede hacer mediante la participación de los directivos en los beneficios de la empresa o en el capital de la empresa.
- Realización de Auditorías, éstas son la comprobación por parte de terceros ajenos a la empresa, de

que las decisiones se están tomando de acuerdo con los principios y con la estrategia de la empresa. Lo que ocurre es que un tercero de prestigio, una consultoría, analiza la gestión de la empresa, identifica sus puntos fuertes y débiles y decide en consecuencia cuales son las modificaciones que se pueden producir en un futuro en la gestión de la empresa. Están haciendo dos cosas que van a frenar las pretensiones de los directivos:

- Están poniendo de manifiesto los problemas de gestión, con ello los directivos no se pueden pasar mucho porque si los fallos son muy evidentes, se les puede despedir
- Se están marcando directrices para la actuación futura de la empresa y esto merma la capacidad de los directivos para decidir discrecionalmente.

Otros mecanismos:

- *Mercado de directivos.* Los directivos pretenden mejorar su imagen, como tales, en relación con otros directivos, para así, cuando cambien de empresa, ir mejorando su posición. De acuerdo con esto, las empresas van a fijarse sobretodo en qué medida los directivos van a llevar a la empresa hacia la creación de mayor valor. Entonces, si sus experiencias previas se han caracterizado por un alejamiento excesivo de los intereses de las empresas, serán poco valorados en el mercado de directivos.
- *Mercado de empresas.* Ocurre que cuando una empresa está siendo mal gestionada, siempre habrá equipos de directivos alternativos que consideren que un cambio en la gestión puede llevar a una mejora del valor de la empresa, entonces consideran que el valor real de las acciones supera el que el mercado ofrece, por lo tanto, están dispuestos a pagar a los accionistas por sus acciones mucho más de lo que el mercado les ofrece y así van a lanzar lo que se denomina una OPA (Oferta Pública de Acciones).
- *Mercado de productos y factores.* Responde de forma negativa a una mala gestión, porque una mala gestión dará lugar a productos de peor calidad y de más elevado coste, porque una mala gestión hará que los mejores trabajadores opten por otras empresas, hará que la empresa tenga acceso a menos fuentes de obtención de fondos y de peor calidad, etc.

En el límite, las empresas podrían, incluso, llegar a desaparecer. Esto es especialmente relevante para el caso de los mercados de capitales, ahora bien, este mecanismo no funciona muy bien. Sería perfecto si los mercados fueran eficientes, es decir, si transmitieran toda la información relevante sin coste alguno, pero los mercados no son eficientes en general, por lo que en estos casos no serviría éste último mecanismo de control.

LA SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA

En las sociedades anónimas hay separación entre propiedad y control, sin embargo éste es el caso típico de la gran sociedad anónima que en el caso español no es la que predomina, en éste sentido muchas empresas españolas tienen forma de sociedad anónima pero en ellas no existe separación entre propiedad y control, es decir, accionistas y directivos coinciden en una misma persona y además no suelen cotizar en Bolsa.

VENTAJAS:

La principal ventaja de este tipo de organización es que se reducen los costes ajenos, pues con carácter general, entre propietarios y directivos hay relaciones que no son continuas y no son pecuniarias, por ejemplo en muchos mecanismos de control se basan en lazos de amistad o lazos familiares (la reputación).

Existen otras ventajas pero ya no son tan económicas, sino más bien legales, por ejemplo es más fácil realizar prácticas fraudulentas (dinero negro), no cumplir los requisitos legales informativos para cotizar en Bolsa, etc.

También permite reducir impuestos retribuyendo a los propietarios vía sueldos sueldos, en vez de dividendos o viceversa, según interese (el tipo en la forma de las sociedades es del 35%, si el tipo de la renta le sale más pequeño le interesará subir sus retribuciones para que ese dinero tribute por renta y no por sociedades o viceversa).

INCONVENIENTES:

- Se pierde la ventaja de la especialización, los directivos son poco competentes o cualificados.
- Los inversores son muy adversos al riesgo.
- No existe un mercado para las acciones, la enajenabilidad está limitada o no es sencilla (se puede vender pero no a través de la Bolsa) entonces, ¿quién está dispuesto a comprarlo y por qué valor?

Los inconvenientes que esto provoca son:

- Conflictividad interna: la dictadura de la mayoría.
- Conflictividad sobre la política de reparto de dividendos.
- No hay mercado de control societario lo que traerá consigo ineficiencias.
- No existe información sobre la marcha de la empresa y por tanto sobre su valor, en consecuencia, éste tipo de organización es eficaz cuando:
 - Sean pequeñas empresas donde sea posible reducir los costes de agencia debido a esas relaciones estables y no pecuniarias.
 - Las ventajas de la especialización de gestión sean pequeñas (empresas fáciles de gestionar).
 - El capital requerido sea pequeño.

2.3 LA SOCIEDAD COOPERATIVA: CARACTERÍSTICAS Y LIMITACIONES

La Cooperativa es toda empresa de propiedad colectiva que pertenece a los beneficiarios de su actividad, así está formado por un conjunto de personas que se asocian para realizar una actividad económica beneficiosa para todos ellos.

TIPOS

- **Cooperación de producción**, en España se denominan cooperativas de trabajo asociado. Ponen en común unos bienes de producción (trabajo y capital) con los que elaboran bienes y servicios que venden en el mercado, por ejemplo: Alcotán, Bohemia española, Unión Técnica de Soldadura...
- **Cooperación de distribución**, actúan como intermediarios de sus miembros, se encargan de comercializar los productos de éstos con el ánimo de obtener unas condiciones mejores de renta, es el caso de cooperativas agrarias.
- **Cooperación de consumo y servicios**, se encargan de proporcionar a sus socios, productos en condiciones favorables como ocurre con las cooperativas de vivienda.

Existe otro tipo de clasificación menos importante:

- Cooperación de Primer Grado, agrupan sólo a personas físicas.
- Cooperación de Segundo Grado, son cooperativas formadas a su vez por otras cooperativas.
Ejemplo: Monoragón.
- También puede haber una mezcla de ambas como es el caso de Acorex (Agrupación Cooperativa

Régimen Extremeño) que agrupa tanto a personas físicas como a cooperativas.

CARACTERÍSTICAS:

- **Principio de puerta abierta**, existe libertad de acceso y abandono de la cooperativa siempre que con ello no se ponga en peligro la supervivencia de la sociedad o de la entidad. El porcentaje de cada socio no puede ser superior al 25% del capital social, el número de trabajadores no socios tiene que ser inferior al 10% de los socios.
- **Principio democrático**, la gestión de las cooperativas se rige por criterios democráticos, lo que supone que en las de primer grado cada socio tiene un voto con independencia del capital que hubiera aportado, no obstante, dadas las actuales condiciones de mercado (donde es preciso arriesgar en inversiones y competir con las mismas normas que otras empresas) los representantes del cooperativismo español coinciden en señalar que este principio supone un grave riesgo. A este respecto, aunque las actuales normas sobre cooperativas consagran este principio, son varias las comunidades autónomas con competencias en la materia que, a instancias del propio sector, tratan de incluir modificaciones encaminadas a que el voto en una entidad cooperativa no se reparta igual entre todos y cada uno de los componentes, sino en función de los riegos y en definitiva, el precio económico que tenga la sociedad.
- **Retribución limitada del capital aportado por los socios**, los socios hacen diversas aportaciones al capital de la cooperativa con carácter obligatorio o voluntario, ambas dan derecho a una retribución fijada de antemano que por lo tanto no depende del beneficio de la entidad, es decir, la retribución no depende de la renta residual.
- **Reparto de excedente en función de la actividad desarrollada a través de la cooperativa**, el excedente no se destina a retribuir el capital aportado sino que tiene otros fines, como la constitución de reservas y financiación de servicios comunes (becas, economatos, educación...) el resto se repartirá entre los socios en función de su actividad realizada.

NOTA: No se puede repartir más del 200% sobre lo estipulado en el convenio colectivo del sector en que se mueve.

PROBLEMAS DE LAS COOPERATIVAS:

No es una fórmula dominante porque presenta una serie de problemas:

- **Problema relativo al horizonte temporal de la inversión**: como en la cooperativa no existen participaciones de venta libre, los socios no están suficientemente motivados a invertir a no ser que puedan permanecer en la empresa el tiempo necesario para recuperar su inversión, es decir, no están motivados a realizar inversiones que proporcionan rendimientos más allá del tiempo de permanencia en la empresa, esto equivale a decir que los trabajadores (si pretenden permanecer poco tiempo o están cerca de la jubilación) prefieren aquellas inversiones que den frutos a corto plazo (a c/p).
- **Problemas relativos a la propiedad colectiva**: la propiedad común supone que los nuevos socios que se incorporan a la cooperativa tendrán los mismos derechos que los antiguos y en consecuencia, disfrutarán de los resultados de las inversiones hechas por los que les precedieron, esto hace que los socios actuales sean reacios a emprender actividades que aumenten el número de socios. La solución sería incrementar la participación en el voto con el trabajo y con la antigüedad. Hay que tener en cuenta también que los miembros de una cooperativa no reciben dividendos, sino mayores salarios, pero al vender sus participaciones sólo reciben el capital aportado. Al disminuir la plantilla se descapitaliza y también surge la posibilidad de contratar trabajadores no socios. Las soluciones podrían ser:
 - Vincular las cooperativas a un entorno geográfico comentando la herencia informal del trabajo (tratar de pasar el trabajo de padres a hijos).

- Crear participaciones transferibles para los trabajadores que salen, lo cual evita los problemas de descapitalización.
- **Problemas derivados de la no enajenabilidad de las participaciones:** son fundamentalmente de dos tipos:
 - Se pierden las ventajas de poseer un mercado de participaciones como la Bolsa, lo que implica que no hay indicadores deficientes y por tanto, los que no están de acuerdo no pueden salir sin coste
 - Excesiva concentración de riesgos (no hay separación entre propiedad y control) con lo que se rechazarán inversiones que una sociedad anónima no rechazaría (son adversas al riesgo). El patrimonio del trabajador está concentrado en una empresa, inmovilizando la misma su trabajo y su capital, lo que le llevará a realizar inversiones no óptimas motivadas por su aversión al riesgo.

VENTAJAS:

Son principalmente de tipo fiscal:

- El tipo de impuesto de sociedad no va a ser de un 35% sino de un 10%.
- Existirán deducciones (menor tipo de interés).
- Recibirán subvenciones por el capital aportado.
- Están exentas del pago del impuesto patrimonial.

La Consejería del Principado de Asturias concede ayudas de hasta 610.000 pesetas y trata de favorecer el asociacionismo entre ellos.

2.4 LA EMPRESA PÚBLICA

Una empresa pública es una organización que se dedica a la producción de bienes y servicios con destino a un mercado y que es controlada por la Administración Pública mediante la participación en capital y/o capacidad para nombrar a la dirección. Tiene, por tanto, dos facetas:

- Actividad puramente empresarial derivada de la actividad económica que realiza con destino a un mercado y con el ánimo de obtener un beneficio o excedente que le permita cubrir sus costes de producción.
- Otra faceta pública que se materializa en la propiedad o propósito y control público.

El carácter público se basa en la necesidad de corregir posibles fallos de mercado debido a que hay casos en que las decisiones individuales no conducen al óptimo social. Podemos distinguir tres fallos de mercado:

- **Monopolio natural**, que surge cuando hay rendimientos crecientes a escala (se producen cuando al modificarse la cantidad empleada de todos los factores en una misma proporción la producción varía en una proporción mayor) lo que permite que una única empresa se haga con todo el mercado. En estas empresas hay tecnologías intensivas en capital que presentan continuas economías de escala de manera que los costes unitarios se reducen a medida que aumenta el tamaño de la planta. En estas condiciones si en el mercado hay dos empresas vendiendo cada una la mitad de la producción total, los costes unitarios serán mayores que si sólo hay una cubriendo la oferta total. Por ello una empresa puede echar a la otra sólo bajando el precio, al tiempo que se beneficia de la reducción de costes que le permiten las mayores ventas. Entonces, al final quedará una única empresa en el mercado en régimen de monopolio, consecuencia del estado de la tecnología y del volumen de la demanda y no de

conductas anticompetitivas llevadas a cabo por la empresa pero esta situación contradice la lógica de mercado que en estas condiciones asignará de forma eficiente los recursos (reduciendo el excedente total). Entonces, cuando las condiciones técnicas lo exijan, se aceptará la existencia de una sola empresa, pero el Estado intervendrá para evitar que ejerza su poder de monopolio. Puede intervenir de dos formas:

- Creando una empresa pública que no actúe como un monopolista privado.
- Cediendo la explotación a una empresa privada pero regulada, es decir, se le fijan unas reglas de comportamiento para evitar que ejerza de monopolistas. Por ejemplo, se fija la tasa máxima de beneficios o se regula la tasa de crecimiento anual de los precios de venta del producto.

El carácter técnico del monopolio, hace que cambios en la tecnología puedan eliminar esa situación de monopolio (telecomunicaciones).

- **Bienes públicos**: son aquellos bienes que una vez ofertados están disponibles para el uso o disfrute de todos de forma simultánea, en concreto son aquellos que:
 - Todos los individuos los consumen en la misma cantidad.
 - El coste marginal de proporcionar el bien a un consumidor es cero.
 - Los consumidores potenciales no deben competir entre sí, porque el consumo de uno no reduce la cantidad disponible para los demás.

En estas condiciones no puede discriminarse a los que realmente consumen este bien, por lo que el mercado no funciona correctamente (por ejemplo, alumbrado público). El Estado puede crear una empresa pública que lo oferte aunque lo importante es la financiación de la actividad, no la titularidad del capital. La radio y la televisión son dos ejemplos típicos de bienes públicos que no son necesariamente ofertados por el sector público.

- **Externalidades (efectos externos positivos o negativos, gratuitos sobre terceros)**: son productos semipúblicos porque, aunque la mayoría de sus efectos recaen sobre sus usuarios, también afectan a terceros como ocurre con la educación (educación más cultura menos delincuencia paz social). En estos casos la oferta será insuficiente (o excesiva), desde el punto de vista de la eficiencia social, ya que no se pueden incorporar esos beneficios o costes en el precio de venta, es decir, el productor sólo cobra a los usuarios de sus productos, por lo que si no se puede beneficiar de los efectos positivos que produce a terceros, ofertará menos cantidad de la que sería deseable (en caso de efecto negativo ocurriría lo contrario).

La empresa pública puede encargarse de ofertar estos bienes y servicios que tienen efectos sobre terceras personas. Es obligatorio ya que una empresa privada financiada con fondos públicos puede abastecer este mercado.

Problemas de las empresas públicas:

Una empresa pública nace con el objetivo de alcanzar algún objeto socio-económico de interés general, como la oferta de determinados productos, la utilización de inputs nacionales, el desarrollo de tecnologías propias. La propiedad y control público trata de garantizar que este propósito se cumpla, es decir, trata de obtener un fin social. Sin embargo, esto supone asumir que los políticos tienen objetivos públicos y esto no es verdad porque actúan en función de los grupos que representan. En este sentido, la empresa pública puede ser una forma de utilizar los recursos del Estado a beneficio de intereses individuales:

- Distribuir riqueza con el fin de comprar votos o ganar paz social.
- Monopolizar algún producto o servicio en beneficio de los políticos.

- Proporcionar empleos bien retribuidos para los políticos amigos, es decir, los altos cargos no necesariamente los ocupan las personas más cualificadas, sino las personas afines al partido, a las que se les debe algún favor.

Por otro lado, las soluciones que ofrece el sistema político tienen también importantes fallos. La cuestión está en analizar los costes y beneficios de cada sistema (sistema político o regulación frente al mercado). Algunas limitaciones de la empresa pública son las siguientes:

- Debilidad del político como empleado. El político no asume directamente las consecuencias económicas de su decisión (no recibe la renta residual y además está temporalmente en el cargo) por lo que tiene más incentivos a ceder ante presiones, ante el temor de perder votos.
- El mito de la profesionalización. Se les acusa de mala gestión, sin embargo, el problema parece ser más de incentivos, ya que no se apropian de los resultados de sus cuentas, y el sistema de libertad para no esforzarse.
- El mito de la burocratización. Acusa a las empresas públicas de estar muy burocratizadas, aunque es posible que sea una de las formas más eficientes de funcionamiento puesto que impone unas normas para evitar que los directivos se salgan de ellas y así controlarlos (si se diera más libertad a los directivos ¿quién le controlaría?)
- Otros problemas. No se conocen los costes reales si la empresa trabajase en un entorno competitivo. Sería interesante realizar un coste de oportunidad de esos recursos con independencia de la forma jurídica que adquieren las empresas públicas. Persiste siempre un problema de agencia entre los directivos que asumen el control residual y la administración que recibe el excedente residual. Aquí no existe el mercado de control societario para disciplinar a los directivos ineficientes. Para resolver este problema y reducir al máximo la discrecionalidad de los directivos públicos, se instauran una serie de controles exhaustivos que, en contrapartida, van a entorpecer sustancialmente la gestión de las empresas.

En los últimos años se está produciendo un retroceso de la empresa pública, disminuyendo cada vez más el papel del Estado en la vida económica y aumentando cada vez más el proceso de privatizaciones. Las fuerzas que han motivado las privatizaciones son:

- La presión exterior de la Unión Europea, que ha exigido la apertura de los mercados regulados.
- La supresión del paraguas financiero del Estado sobre la empresa pública.
- La necesidad de producir cambios en el comportamiento que permitan sobrevivir a la empresa.
- El progreso tecnológico que ha acabado con muchos monopolios naturales y ha facilitado la entrada de nuevos operadores.

Razones para privatizar las empresas públicas:

- Razones económicas. El objetivo básico de la privatización es económico, puesto que busca mejorar la eficiencia de la empresa, así, la privatización no es un fin sino un medio para mejorar, tanto la eficiencia asignativa (mejor asignación de los recursos) como la eficiencia organizativa (introducir a personas más incentivadas para desarrollar capacidades directivas) y facilitar así la adaptación de la empresa al nuevo entorno económico.
- Razones financieras. La privatización proporciona entrada de recursos a la administración, disminuyendo el déficit público y necesidades futuras de financiación pública. No obstante, no es una razón en si misma para privatizar, es más bien una consecuencia de la previsible mejora de eficiencia de la empresa pública tras su privatización.
- Razones políticas. Se presume que, a priori, los mercados han mostrado una mayor eficiencia que los políticos en la asignación de recursos.

TEMA 3 – FORMAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

3.1 PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN: ELECCIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

Una empresa se diversifica a medida que oferta nuevos productos o entra en mercados diferentes y, por tanto, amplía su cartera de negocios. La diversificación puede ser de dos tipos:

- **Relacionada**, cuando existe algún tipo de relación entre los negocios nuevos y los que venía explotando la empresa. Esta conexión puede estar basada en:
 - **Mercado**, es decir, se siguen dirigiendo a los mismos clientes o segmentos de mercado. Por ejemplo: diseñadores de ropa, gafas y perfumes.
 - **Tecnología empleada por la empresa**. Por ejemplo: empresas de automóviles que fabrican motores para otras empresas.
- **No relacionada**, cuando no existe ningún tipo de relación entre los negocios de la empresa. Por ejemplo: Swatch dedicada a la fabricación de relojes se introduce en la fabricación de automóviles.

Motivos para la diversificación:

- **Economías de alcance**: hacen referencia al ahorro de costes, derivado de la realización conjunta de estas actividades. Tiene un coste inferior al de realizarlas por separado.

$$C(A, B) < C(A) + C(B)$$

Las economías de alcance se derivan de la existencia de sinergías o canalizaciones entre actividades distintas. Estas sinergías existen cuando la ejecución de una actividad repercute sobre el coste de otra actividad distinta. Por ejemplo, tener una imagen de marca.

- **Existencia de recursos ociosos e indivisibles**: son recursos que no son aprovechados en su totalidad si se dedican a la elaboración de un único producto y además, no pueden ser adquiridos y contratados en la cantidad justa.

Estas dos causas originarias son condiciones necesarias pero no condiciones suficientes, ya que el que una empresa tenga recursos indivisibles e infrautilizados no le obliga a tener que entrar en nuevas actividades para explotarlos, ya que podrían alquilarlos o venderlos. La elección entre estas dos opciones dependerá de los costes de transacción, derivados de la utilización de mercado. Para asignar los recursos que generan economías de alcance, cuando estos costes de transacción son elevados, la empresa asumirá internamente su explotación, es decir, optará por la diversificación. Los costes de transacción vendrán determinados a su vez por:

- **La especificidad de los activos físicos**. Si un activo es muy específico, da lugar a la aparición de cuasi-renta, que pueden generar un comportamiento aprovechado de las partes que contratan en el mercado, tendente a la apropiación de esas cuasi-rentas. Esto hace que la contratación a través del mercado, se encarezca, debido a los altos costes de transacción pudiendo resultar más ventajoso para la empresa explotar internamente estos recursos.
- **Carácter intangible de los recursos**. Recursos intangibles son aquellos que no se pueden identificar con facilidad y que tampoco pueden ser evaluados o cuantificados fácilmente. Estos recursos pueden agruparse en dos categorías:
 - **Reputación e imagen de marca.**
 - **Conocimientos tecnológicos.**

Estos activos intangibles presentan las siguientes características:

- Son conocimientos que se fundamentan en información que no puede ser recopilada.
- Los derechos de propiedad pueden estar mal definidos.

- Pueden existir asimetrías de información respecto a dichos conocimientos entre la empresa propietaria y otras partes interesadas en su compra. Estas asimetrías hacen que puedan surgir comportamientos oportunistas por parte de los posibles compradores (y también de la empresa vendedora) lo que da lugar a unos costes de transacción elevados, resultando más eficiente que la empresa explote por sí misma estos activos intangibles.

Por ejemplo, la imagen de marca: una empresa que venda el derecho a utilizar su marca, suele vender con ella su reputación, no siendo siempre posible el buen uso, que la empresa compradora, haga de dicha reputación.

3.2 LA INTEGRACIÓN VERTICAL

La elaboración de cualquier producto comprende varias fases tecnológicamente separadas, por ejemplo, en la industria del automóvil se podrían identificar así:

DISEÑO COMPRA DE MATERIAS PRIMAS FABRICACIÓN DE COMPONENTES MECÁNICOS Y ELECTRÓNICOS ENSAMBLAJE DISTRIBUCIÓN Y VENTA SERVICIO POST – VENTA

Podría haber una empresa para cada una de esas fases y que se vendieran entre ellas sus productos, sin embargo la existencia de costes de transacción obliga a las empresas a realizar por sí mismas varias fases del proceso, el asumir fases del proceso productivo es lo que entendemos por integración vertical. Así la integración vertical permite lograr una mayor eficiencia al disminuir los costes de transacción en que se incurriría en caso de especialización en una única actividad productiva y comprar (y vender) todo lo demás en el mercado. Al mismo tiempo, la integración vertical asegura la distribución de sus productos y el aprovisionamiento de los bienes necesarios para desempeñar sus actividades. La explotación de distintas fases del proceso de elaboración de un producto, implica para la empresa la realización de actividades muy distintas, en este sentido la integración vertical se puede asimilar a un proceso de diversificación en el que la empresa es su propio cliente ya que pasa a explotar otros negocios, que se comprará o venderá a sí misma. Prácticamente ninguna empresa está totalmente integrada, aunque la mayoría están integradas en alguna medida.

PROBLEMAS ASOCIADOS A LA INTEGRACIÓN VERTICAL

- Se pierden las ventajas de la especialización. No se llega a la escala mínima eficiente y además no se es bueno en nada.
- Mayores costes administrativos derivados de una mayor necesidad de coordinación interna.
- Menor flexibilidad para eliminar la capacidad sobrante o sustituir una tecnología obsoleta ya que puede suponer modificaciones a otras fases del proceso de producción.
- La obtención de productos intermedios no está disciplinada por el mercado. Las empresas independientes se ven sometidas a la disciplina impuesta por la dinámica competitiva del mercado, de modo que sólo sobreviven aquellas que son eficientes. La integración vertical supone la desaparición de la actuación directa de esta presión competitiva.

En los últimos años se está observando el fenómeno inverso que es la desintegración vertical, la cual consiste en que las empresas se especialicen en aquellas actividades que mejor domina, adquiriendo el resto de productos que necesita del mercado. No obstante, el fenómeno anterior se acompaña del establecimiento de unas relaciones de mercado con los proveedores y/o distribuciones siendo unas relaciones estables que dan lugar a lo que se conoce como cuasi – integración vertical. La cuasi – integración vertical se puede definir como integración de empresas jurídicamente independientes que cooperan de forma estrecha y estableciendo un proyecto.

VENTAJAS DE LA CUASI – INTEGRACIÓN VERTICAL

- Se recuperan las economías de especialización.
- Al emplear el mercado como mecanismo base de asignación, aparecen los precios de los bienes intermedios como mecanismos de disciplina en la eficiencia productiva y se favorece la flexibilidad.
- Supone un incremento de los costes de coordinación, si bien estos son mínimos, debido a los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Por otra parte disminuyen los costes de transacción, en gran medida, en relación a los de las empresas que operan de forma independiente o de forma aislada a través de los mercados. Ocurre esto por dos motivos:
- Al establecer relaciones estables entre sí, la búsqueda de información para controlar se efectúa de una sola vez.
- Existen unas garantías de mantenimiento de los acuerdos basados en la reputación y en la confianza mutua derivada de la existencia de dependencia recíproca.

SUBCONTRATACIÓN

Se puede ver como una relación de agencia por la que el principal, denominado contratista, encarga a otra empresa agente, denominada subcontratista, la realización de una actividad con unas condiciones predeterminadas.

Tipos:

- Subcontratación de capacidad: tiene lugar cuando la empresa está en un pico de demanda (saturación de capacidad) que no puede atender con sus recursos, dado su carácter coyuntural no se corresponde con los tipos de acuerdos que caracterizan a la cuasi – integración vertical (contratos a largo plazo).
- Subcontratación avanzada: el subcontratista tiene garantías de que venderá su producción al contratista si cumple unas condiciones determinadas. Esto es una relación estable.

3.3 OTRAS FORMAS DE DESARROLLO: EL CASO DE LA FRANQUICIA

Es un contrato entre dos partes en el cual una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra empresa, denominada franquiciada, el derecho a producir, distribuir o utilizar un producto, ya sea un bien o un servicio desarrollado por la primera, y a cambio de una contraprestación financiera (Benetton, Ives Rocher, McDonal's).

CONDICIONES INCLUIDAS EN LA MAYORÍA DE LOS CONTRATOS DE FRANQUICIA:

- Cobro de derechos. Los franquiciados pagan una cuota o derecho de entrada para acceder al negocio, una comisión o cánón periódica que suele estar en función del volumen de los ingresos, y a veces, otros pagos en concepto de publicidad o I+D.
- Obligaciones del franquiciado. Es el compromiso de efectuar ciertas inversiones iniciales, de llevar el negocio según las directrices del franquiciador (precio, horario, condiciones productivas) y, a veces, de adquirir determinadas materias primas al franquiciador.
- Prestaciones del franquiciador. Además de ceder el uso de su nombre comercial, el franquiciador asume otros compromisos como ayudar al franquiciado en la gestión, en la formación de los empleados, en el diseño del sistema productivo...
- En muchos casos, el franquiciador puede terminar el contrato libremente, aunque es una cuestión que tiende a limitarse legalmente.
- Enajenabilidad de la franquicia y prohibición de competencia. El franquiciado suele tener derecho a vender su posición en el contrato de franquicia, sujeto a la aprobación del franquiciador, así como a cederla en herencia, pero no puede abrir un negocio competidor mientras tiene la franquicia o después de perderla.
- Exclusividad geográfica. No existen franquicias iguales en competencia. Es el franquiciador el que

asegura al franquiciado que no firmará otro contrato de franquicia que suponga competencia.

TIPOS:

- **Franquicias Industriales:** cuando un fabricante cede a otro el derecho a elaborar y distribuir sus productos, para lo cual debe transmitirle su tecnología de asistencia técnica.
- **Franquicias de Distribución:** donde el franquiciador actúa como una central de compras, es decir, compra a otros proveedores, pone su marca a productos y los revende a los franquiciados, los cuales tendrán derecho a distribuirlos (Supermercados SPAR).

2.1) **Franquicia de Producción:** un fabricante concede franquicias para distribuir sus productos. Se da sobre todo en productos textiles (Benetton).

2.2) **Franquicia de Servicios:** en las que se ceden una serie de técnicas y procedimientos para proporcionar un servicio. Aquí no se cede un producto sino un know – how. Es muy utilizada en las agencias de viajes, hoteles, restaurantes y tintorerías.

CARACTERÍSTICAS GENERALES

- **Amplia cobertura.** La franquicia es una fórmula organizativa que cada vez abarca un mayor número de actividades. Así, en España, se hacen previsiones acerca de un gran desarrollo dentro del sector servicios, al igual que ha ocurrido en otros países de nuestro entorno, en los que se franquician actividades tan diversas como buffets de abogados, servicios funerarios o bancarios.
- **Crecimiento espectacular.** Desde 1985 hasta hoy, han sufrido un crecimiento anual del 15%.
- **Elevadas tasas de éxito.** Aunque esta fórmula organizativa no elimina la posibilidad de fracaso, el número de franquicias que fracasan en el primer año es de un 4%, cifra que contrasta con el 38% de los negocios independientes.
- **Carácter limítrofe.** La franquicia es un caso típico de indefinición de fronteras de la empresa. En este sentido el franquiciado, a pesar de ser un empresario legalmente independiente, está sometido a un estricto control por parte del franquiciador.

RACIONALIDAD DE LA FRANQUICIA:

El origen del éxito de la franquicia reside en lo que denominamos la estructura dual, esto es, especialización de funciones y garantía de capacidad en servicios de compra única:

- **Especialización de funciones debido a :**
- **Concentración,** en uno o varios centros de gran dimensión, de las actividades que presentan economías de escala, para la obtención de una ventaja de costes.
- **Existencia de múltiples establecimientos** más pequeños geográficamente repartidos que se encargan de atender al cliente. Esta necesidad organizativa se puede satisfacer de dos modos:
 - **Mediante una empresa integrada,** es decir, una sola empresa con explotaciones múltiples, es el caso de la actividad bancaria, en donde hay una sede central y oficinas dispersas geográficamente.
 - **Mediante la concesión de franquicias** a empresarios independientes que invierten y gobiernan en cada establecimiento.
- **La garantía de calidad en servicios de compra única:** En aquellas actividades en las que un volumen importante de clientes no repite su relación con un establecimiento concreto, tiende a surgir un problema en un nivel de calidad que tenderá a ser mínimo, ya que la satisfacción del cliente ocasional es irrelevante para el proveedor, quien la atiende una sola vez, por ello en estos casos cobra mayor

sentido la existencia de explotaciones que ofrecer un servicio estandarizado dependiente de una central o franquiciador, que es la que controla la calidad del mismo en lugar de ser establecimientos totalmente independientes.

¿POE QUÉ SE EMPLEA LA FÓRMULA DE FRANQUICIA PARA HACER OPERATIVA ESTA ESTRUCTURA DUAL EN LUGAR DE UNA ÚNICA EMPRESA CON ESTABLECIMIENTOS MÚLTIPLES?

- **FALSO ARGUMENTO FINANCIERO:** Según este argumento el franquiciador no podría disponer por sí mismo de los fondos necesarios para financiar la expansión geográfica, razón por la cual acuden al capital de los franquiciados. Sin embargo, no existe evidencia empírica que justifique dicho argumento. Empíricamente se encuentra que a mayor inversión disminuye el porcentaje de franquicias debido a la concentración de riesgos que supondría al franquiciada, ya que éste suele invertir una parte importante de su patrimonio en la franquicia.
- **EXPLICACIÓN BASADA EN EL COSTE DE CONTROL:** El éxito de la franquicia se basa en las dificultades que encuentra una sola empresa para controlar un conjunto disperso de explotaciones, entonces la franquicia motiva mejor al encargado de la explotación que si éste fuera un gerente con contrato laboral. Al ser propietario no sólo recibe la mayor parte de los beneficios, sino que asume la pérdida o ganancia de valor de su negocio, lo que hace que esté correctamente incentivado a largo plazo. Entonces, cuanto más costoso resulte el control de las actuaciones de los gerentes responsables de un conjunto de explotaciones pertenecientes a una misma empresa, más probable será que aparezca la fórmula organizativa de franquicia.

En general, la franquicia será más probable cuando:

- **Concentración geográfica de los establecimientos,** cuanto mayor sea la concentración geográfica de los establecimientos menor será la probabilidad de franquicia, ya que en la medida que haya concentración geográfica se puede contratar un agente encargado de vigilar a los responsables de los distintos establecimientos, obteniendo ciertas economías de escala en el sector. A medida que las instalaciones se encuentren geográficamente más dispersas este tipo de control se encarecerá por lo que aumentará la probabilidad de franquicia.
- **Necesidad de atención personalizada con el cliente,** cuanto mayor sea la necesidad de atención personalizada mayor será el número de franquicias, ya que sino habrá que diseñar complejos sistemas de control para vigilar a los responsables de las explotaciones, propiedad del fabricante.
- **Necesidad de negociar con el cliente,** cuanto mayor sea la necesidad de negociar con los clientes, mayor será la probabilidad de la forma de franquicia, debido a que la negociación requiere de una flexibilidad o descriptibilidad que es arriesgado delegar en empleados asalariados.
- **Clientela habitual,** cuando existe una clientela habitual es más probable que exista una franquicia, la razón es que cuando el propietario de un establecimiento tiene poca clientela habitual, sus incentivos para reducir la calidad son elevados, ya que el ahorro de costes de tal reducción (del cual se apropia en su totalidad) puede llegar a compensar el deterioro de la reputación de la cadena (que él también soportaría). Por el contrario cuando la clientela habitual es elevada, el franquiciado es consciente de que la mayor parte del desprestigio de la marca incidirá sobre él mismo con lo que sus incentivos a recaudar se reducen, y por tanto, el control al que deben ser sometidos.
- **Riesgo de inversión,** cuanto mayor riesgo exista menor será la probabilidad de franquicia, ya que cuando el volumen de inversión por establecimiento es elevado, se puede producir una excesiva concentración de riesgos en el franquiciado, puesto que disminuye la diversificación de su patrimonio al tener que comprometer una gran cantidad de recursos en la explotación.
- **Especificidad de los activos,** cuanto menos específicos sean los activos mayor será la probabilidad de franquicias, puesto que cuanto más específicos sean los activos más probable es

que el franquiciado tenga que invertir grandes sumas en esos activos, así aumentarán los costes de contratación o recibirán mayores garantías para no llevar a cabo una apropiación de las cuasi – rentas.

3.4 EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

El desarrollo tecnológico de los últimos años ha modificado la escala eficiente de muchos negocios (poder conseguir economías de escala) y esto unido a la homogenización de la demanda (los gustos de los consumidores se han hecho más homogéneos) ha dado lugar a la empresa global, es decir, a una empresa que compite a nivel global.

La empresa global basa su ventaja en las economías de escala de producción y de investigación y desarrollo, centralizando los procesos productivos en muy pocas instalaciones, desde las que exporta al resto del mundo. Ésta es la estrategia típica de las empresas japonesas, en las que se exporta a todo el mundo desde una planta productiva, entonces, la realización de costes de producción compensa los costes de transporte y de coordinación.

Otra opción en las empresas globales consiste en la inversión directa, es decir, no tanto concentrar la producción en una única planta sino ubicarse en varios países. Esta situación es, en principio, arriesgada, ya que las empresas extranjeras parten de una situación de desventaja, al desconocer el mercado, los hábitos de compra o incluso el idioma. Su ventaja se basa en su capacidad para aprovechar sus conocimientos tecnológicos o su imagen de marca.

Para que una empresa realice una inversión directa, en el exterior tiene que cumplirse tres condiciones:

- Poseer activos intangibles que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva sobre las empresas del país.
- Posibilidad de usar esos activos de forma más económica en países del extranjero.
- Los costes de transacción de emplear el mercado son elevados, esto es, aunque una empresa encuentre más económico explotar una determinada ventaja en otro país, ella podría permitir que fuesen otra firma local la que explotase dicha ventaja vendiéndosela en lugar de construir una filial y exportarla a la misma. No obstante, si los costes de transacción derivados de esta última opción son elevados debido a que exista algún peligro de que pierda el control sobre el uso de esos activos intangibles o de que le imita, preferirá no ceder esa ventaja.

TEMA 4 – EL PRODUCTO

4.1 INTRODUCCIÓN Y CONCEPTO

Definición: el producto es un conjunto de atributos tangibles (aspectos y elementos constitutivos entre otros) e intangibles (prestigio, reputación, fama...) que se ofrece en el mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido con el objetivo de satisfacer un deseo o necesidad (definición según Kotler).

El producto puede ser un bien o un servicio:

- Los bienes son tangibles y los servicios intangibles.
- Los bienes son transformables, transportables y almacenables.
- En los servicios no se puede medir la calidad de antemano, sólo los consumidores pueden preveerla a través de la reputación.
- En los bienes la producción y comercialización están separadas, en los servicios no.
- Los servicios no se pueden ensayar en un laboratorio.

El producto tiene cuatro dimensiones (ejemplo de un pantalón):

- **Producto genérico:** es "la cosa en sí misma" o la versión elemental. Sin ella no hay posibilidad de desarrollarse en el mercado (tela).
- **Producto esperado:** son las expectativas del cliente y consiste en un conjunto de atributos y características que los compradores habitualmente esperan y con los que están de acuerdo cuando compran el producto (color, moda).
- **Producto aumentado:** es todo aquello que se ofrece por encima de lo que se espera, esto es los servicios y beneficios adicionales (marca).
- **Producto potencial:** es todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener a los clientes. Esta dimensión apunta a una posible evolución del producto, lo que es posible hacer (que no se manche).

4.2 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El concepto de "ciclo de vida del producto" es el resultado de una analogía entre la producción de las ventas del producto y de los seres vivos desde que nacen hasta que mueren.

Se supone que las ventas del producto siguen una evolución temporal donde se distinguen varias etapas:

INTRODUCCIÓN CRECIMIENTO MADUREZ DECLIVE

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO (GRÁFICO)

• INTRODUCCI

ÓN: esta fase comienza con el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, lo que es una aventura llena de incógnitas y riesgos:

- Desde el punto de vista del producto:
 - Esta poco definido.
 - Es un nuevo producto para la empresa y para el mercado.
 - Se da una gran importancia a los errores de diseño que revela el mercado.
- Desde el punto de vista del proceso:
 - Es muy flexible y poco estandarizado.
 - El objetivo en esta fase será conseguir la eficacia (conseguir un resultado que se había propuesto como objetivo).

- Desde el punto de vista del precio:
- El precio es muy alto aunque puede haber pérdidas debido a que los costes son también muy altos; entre estos costes están: gastos de I+D, de marketing, de cambios en la producción, etc., todo esto hace que los beneficios sean nulos.
- Desde el punto de vista de la competencia:
- Es mínima ya que la empresa es la única que fabrica el producto, podemos haber de situación de cuasi – monopolio, sin embargo hay que tener en cuenta la posible existencia de sustitutivos.
- Desde el punto de vista de la comunicación (entenderemos por comunicación el cómo se va a vender el producto):
- La venta del producto en esta etapa se realizará por técnicos especializados (vendedores que conocen las características técnicas del producto) que tratarán de convencer, en primer lugar a los clientes que confían en la empresa para que lo prueben.
- En esta etapa se produce un pequeño volumen de ventas y un crecimiento lento del mercado.
- CRECIMIENTO: en esta fase podemos distinguir las siguientes etapas:
 - Desde el punto de vista del producto:
 - Ya ha sido introducido y comienza a ser aceptado por los consumidores.
 - Se busca ampliar la variedad de modelos y mejorar el producto en sí.
 - Desde el punto de vista del proceso:
 - Comienza a ser más eficiente pero se hace el proceso más rígido.
 - Desde el punto de vista del precio:
 - El precio está en el mismo nivel que en la fase anterior o se reduce ligeramente porque los costes han disminuido como consecuencia de la acumulación de experiencia y de la normalización y mecanización del proceso productivo
 - Comienzan a aparecer beneficios.
 - Desde el punto de vista de la competencia:
 - Empiezan a aparecer empresas atraídas por el elevado crecimiento del mercado.
 - Desde el punto de vista de la comunicación:
 - Ya no se busca tanto el mostrar el producto y cómo funciona, sino ampliar el número de clientes, de vendedores especialistas o vendedores natos.
 - La actividad de marketing se dirige a establecer una imagen de marca y a distribuir intensamente el producto.
- MADUREZ: cuando la tasa de crecimiento de las ventas se reduce el producto entra en la fase de madurez, las expectativas de las empresas se reducen y empiezan a sufrir excesos de capacidad, lo que les moverá a emprender batallas competitivas destinadas a conservar o mejorar su cota de mercado, como consecuencia algunas empresas podrían abandonar.

- Desde el punto de vista del producto:
- Está totalmente definido y estandarizado.
- Desde el punto de vista del proceso:
- La característica esencial será la eficacia y la productividad para poder hacer frente a la intensa competencia, para ello se utilizarán las máquinas más especializadas para conseguir los menores costes posibles
- Desde el punto de vista del precio:
- Será el más bajo, no obstante será la etapa de mayor beneficio debido a que la empresa es muy competitiva.
- La estrategia se apoyará cada vez más en los precios, salvo en mercados estables en donde hay dos posibles estrategias: competencia en precios para clientes sensibles y la diferenciación para dichos mercados.
- Los beneficios conseguidos en esta etapa pueden contribuir al proceso de introducción de nuevos productos que reemplacen al actual.
- Desde el punto de vista de la competencia:
- Cada vez más alta, si bien la cuota de mercado se estabiliza, entonces habrá pocos o ningún entrante.
- El objetivo es diferenciarse del resto de productos de la competencia, es el momento de atender las demandas específicas de diferentes segmentos del mercado.
- Desde el punto de vista de la comunicación:
- Se pretende acercar lo más posible el producto al cliente potencial.
- En esta fase la comunicación es puramente comercial.
- **DECLIVE:** en esta fase el producto comienza a ser sustituido por opciones más atractivas, lo cual disminuye el volumen de ventas.
 - Desde el punto de vista de producto:
 - Se reduce la variedad y la empresa se concentra en aquellos modelos que sean más rentables abandonando el resto, de tal forma que en un entorno de declive puede seguir siendo favorable si se centra en segmentos más rentables.
 - Desde el punto de vista del proceso:
 - La eficiencia del proceso es igual que en la fase anterior.
 - En esta fase no se invierte en recursos, en investigar e innovar el producto.
 - Desde el punto de vista del precio:
 - Se reduce al límite, las ventas no desaparecen de inmediato ya que dependen de las parcelas de mercado, en este caso las empresas compiten vía precios.
 - Desde el punto de vista de la competencia:

- El objetivo es conseguir que las otras empresas salgan del mercado.
- Desde el punto de vista de la comunicación:
- Sigue igual que en la fase de madurez.

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
PRODUCTO	Poco definido	Mejorar el producto y ampliar los modelos	Total eficiencia	Reducir modelos
PROCESO	Flexible. Se persigue la eficacia	Rígido (eficiente)	Totalmente eficiente	Totalmente eficiente
PRECIO	Alto	Baja, pero poco	Bajo	Bajo
COSTES	Altos	Bajan los de producción	Bajos	Bajos
BENEFICIOS	Nulos o negativos	Positivos	Muy altos	Altos
COMPETENCIA	Cuasi – monopolio	Competencia	Peligro de que nos echen	Competencia
COMUNICACIÓN	Características Técnicas	Vendedores natos. Marca	Vendedores natos	Puramente comercial

CRÍTICAS AL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El concepto del ciclo de vida del producto se puede utilizar de forma descriptiva o normativa:

- La forma descriptiva indica las características más destacadas de la gestión empresarial (competidores...)
- La forma normativa trata de prescribir la conducta adecuada para la empresa en cada fase.

Críticas descriptivas:

- Existen productos con ciclos de vida distintos al clásico (moda y lujo no llegan a la madurez).
- Las fases no tienen siempre la misma duración (las variaciones año a año hacen difícil predecir cuando aparecerá la nueva fase, cual será su duración y a qué niveles llegarán las ventas).
- Habría que determinar de que estamos hablando, es decir, se puede hablar de un producto (cigarrillos), de una variedad de producto (cigarrillos rubios) o de una marca (Fortuna). Según hablemos de unos u otros la forma de la curva puede verse afectada por distintos factores.

Críticas normativas:

- No se puede a menudo juzgar con seguridad en qué fase del ciclo se encuentra el producto, así en ocasiones puede parecer que un producto está en su fase de madurez cuando lo que realmente ocurre es que se ha estancado momentáneamente en su fase de crecimiento.
- Es discutible que el modelo sirva para recomendar una actuación de la empresa en cada fase porque la idea del ciclo de vida del producto es que los productos tienen sus días contados y llegado el momento es posible reemplazarlos. Esto puede dar lugar a decisiones precipitadas como puede ser abandonar productos que son rentables o invertir demasiados recursos en productos nuevos.
- En último término el ciclo de vida del producto implica reconocer que no existen distintas maneras de hacer bien las cosas no de explotar los elementos internos y externos de la empresa. También implicaría que todas las empresas guiadas por el mismo tipo de recomendaciones harían lo mismo, lo que convertiría a la competencia en una actividad mecánica.

Conclusión:

El ciclo de vida del producto es útil pero tiene algunas lagunas siendo necesario completarlo con otros análisis e informaciones, por ejemplo investigaciones de mercado o estadísticas. Además se puede evitar la evolución que implica el ciclo de vida del producto mediante mejoras, reconstrucciones, relanzamientos, etc...

• 3 NUEVOS PRODUCTOS

Nos podemos preguntar por qué se introducen nuevos productos puesto que es un proceso costoso y con elevado riesgo de fracaso, sin embargo, es una actividad fundamental para la empresa por tres motivos.

- Basándonos en el ciclo de vida del producto este nos muestra que los productos están condenados a desaparecer en un plazo más o menos breve, por tanto, el desarrollo de nuevos productos adquiere un valor de supervivencia para la empresa.
- Los nuevos productos ofrecen una oportunidad de mejores ventas y beneficios, bien sea por su complementariedad o por sus sinergias con los productos actuales o bien porque sitúan, por su carácter innovador, a la empresa en situación de monopolio.
- El nuevo producto contribuye a disminuir riesgos en la medida que se diversifica la cartera de productos de la empresa. Un producto es nuevo cuando se diferencia en algo de los productos existentes y, como tal, es recibido por los consumidores. Esta diversificación tiene su origen en una innovación producida en, al menos, una de las tres dimensiones básicas del producto (tecnologías, función, mercado). Hay que tener en cuenta que las empresas no están permanentemente introduciendo nuevos y desconocidos productos sino que dedican gran parte de su esfuerzo a mejorar los productos ya existentes y en buscar la posibilidad de extender el empleo de un producto a nuevos grupos de clientes.

TIPOS DE INNOVACIÓN

- Radical : Se suele basar en la tecnología.
- Incremental: Se suele basar en el mercado.

	ALTA	Incorporación de nuevos productos (20%)		Productos nuevos en el mercado (10%)
Innovación Empresa	MEDIA	Mejoras o revisiones del producto (26%)	Incorporación de productos antes existentes (26%)	
	BAJA	Reducción de costes (11%)	Reposicionamiento (7%)	
		ALTA	MEDIA	BAJA

Innovación mercado

En la función del grado de novedad con lo que los productos son percibidos por la empresa y por el mercado podemos distinguir 6 categorías de nuevos productos:

- Productos nuevos en el mundo: pueden crear un mercado enteramente nuevo. Suponen el 10%. Ejemplo: Internet.
- Nuevas líneas de productos: permiten a una empresa entrar por primera vez en un mercado ya establecido. Suponen un 20%. Ejemplo: gafas de chupa –chups.

- Incorporación de líneas de productos ya existentes: completan una línea de productos establecidos por una empresa. Suponen un 26%.
- Mejoras o revisiones de productos ya existentes: aportan una mejor desempeño y un mayor valor de percepción y sustituyen a los ya existentes. Suponen un 26%.
- Reposicionamiento: consiste en dirigir productos existentes a nuevos mercados o segmentos. Suponen un 7%. Ejemplo: Miel de la Granja San Francisco utilizada como azúcar.
- Reducción de costes: proporcionan un rendimiento similar a los productos existentes pero con menor coste. Suponen un 11%. Ejemplo: cine los lunes.

TEMA 5 – LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

5.1 CONCEPTO DE FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

La función de producción es la parte de la empresa encargada de fabricar los productos, también se puede definir como la relación existente entre los factores de producción y el resultado o output.

La función de producción está formada por:

- Inputs.
- Proceso de transformación
- Output
- Entorno
- Retroalimentación

Factores productivos Output

- Creativos
- Directivos
- Elementales
- Tareas
- Flujos
- Almacenamiento

Componentes del proceso productivo:

- **TAREA:** Es cualquier actividad que realizan o bien los trabajadores o bien las máquinas sobre las materias primas. El enfoque que se puede dar a la tarea puede ser muy variable:
 - Utilizando herramientas manuales: la herramienta es accionada por la fuerza muscular del ser humano que es el que decide cómo se va a producir, a qué ritmo y quién controla los resultados de esa producción.
 - Mecanización: parte de la fuerza es realizada por las máquinas, y el que fija la velocidad va a ser la máquina, no el ser humano.
 - Automatización: mediante procesos de automatización van a poder controlar los resultados del proceso y corregir sus errores. Se sustituye también la capacidad del control.

Ninguna de estas formas de realizar las tareas anula a las otras, ya que se siguen utilizando todas.

- **FLUJOS:** Son los movimientos que no modifican la estructura física de los productos. Podemos hablar de flujos de bienes y servicios.

- **Flujos de bienes:** se producen cuando un producto se mueve de una tarea a la siguiente o de una tarea al almacén, o al revés, del almacén a una tarea. La realización de estos movimientos va a exigir capital y trabajo pero teniendo en cuenta que sólo se va a ocupar de mover el bien, no de cambiar sus características físicas.
- **Flujos de información:** son complementos en los procesos de transformación de un bien o servicio. Se trata de anotaciones o instrucciones que se trasladan desde el punto donde se crean hasta donde se realiza una tarea o hasta el almacén para ser utilizado allí.
- **ALMACENAMIENTO:** Es todo aquello que se realiza en el proceso productivo y que no es ni tarea ni flujo. Puede ser también de bienes o de información.

TIPOS DE FACTORES PRODUCTIVOS:

- **FACTORES PRODUCTIVOS CREATIVOS.** Se encargan del diseño del producto y del proceso, para realizar de forma eficaz y eficiente todas las funciones que contribuyen a la obtención del producto. La eficacia es conseguir realizar algo de acuerdo a lo planificado y la eficiencia es hacerlo al mínimo coste.
- **FACTORES PRODUCTIVOS DIRECTIVOS.** Se encargan de dirigir el proceso productivo y pretenden garantizar su buen funcionamiento, es decir, se encargan de organizar.
- **FACTORES PRODUCTIVOS ELEMENTALES.** Son los recursos necesarios para lograr unos determinados resultados. Son capital, trabajo, información, tecnología, materiales, energía, etc.

LOS OUTPUTS

Se pueden dividir en 3 grupos:

- **Productos:** bienes o servicios (nada es un bien o un servicio al 100%. Ej: Lavadora con servicio técnico.
- **Subproductos no planificados y desperdicios:** los subproductos son todos aquellos que se generan en un proceso productivo y que tienen un valor en el mercado muy inferior al de los productos. Los desperdicios es lo que no tiene valor en el mercado.
- **Influencias socioculturales:** es decir, estamos hablando de que las empresas no sólo satisfacen necesidades o las descubren, sino que también las crean. Ej: Papá Noel rojo por campaña publicitaria de Coca – Cola, cuando en origen este personaje navideño vestía de verde.

LOS OBJETIVOS

Los componentes del proceso productivo se organizan según unos objetivos:

- **Coste:** permitir fabricar a bajo coste incluyendo la mano de obra, materiales y costes indirectos. Los costes indirectos son aquellos que hay que asignar a las distintas actividades de los productos: gastos de administración, amortización... Hay que minimizar el coste global. Un coste es bajo cuando lo es en relación a las empresas de la competencia.
- **Calidad:** también se mide en comparación con la calidad que ofrecen los competidores y tiene dos dimensiones:
 - Técnica o interna, referida al diseño
 - Externa, referida a la satisfacción que los clientes encuentran en el producto.

Ambas dimensiones coinciden generalmente pero puede tener calidad interna pero no externa.

- **Plazo o tiempo de entrega:** es el tiempo que transcurre desde que se realiza el pedido hasta que se le entrega al cliente en el lugar y la fecha que necesita, y suele medirse como tiempo de producción incluyendo el tiempo de procesamiento.
- **Flexibilidad o capacidad de adaptación de la empresa para varias su producción:** esa capacidad de adaptación tiene dos dimensiones:
- Perspectiva dinámica, de lo que se trata es de evaluar hasta que punto la empresa tiene facilidad para introducir nuevos productos.
- Perspectiva estática, cómo la empresa puede variar la cantidad de producto que fabrica, características finales de sus productos o el porcentaje de cada producto que fabrica.

Cada empresa tendrá su propia jerarquía de objetivos en función de una serie de parámetros.

La empresa dispone de mecanismos de retroalimentación para controlar hasta qué punto los objetivos se cumplen de forma adecuada.

5.2 TIPOS DE SISTEMAS PRODUCTIVOS

- Fabricación por proyectos
- Fabricación intermitente o flexible
- Taller de trabajo artesanal
- Discontinua o por lotes
- Fabricación continua
- Lineal
- Masa
- Proceso
- Curvilínea J.I.T. (Just in time)

Flexible: más variedad de lotes pequeños que pequeños mercados pequeños

Rigidez / Eficiencia: menos variedad de lotes grandes que grandes mercados grandes.

FABRICACIÓN POR PROYECTOS

Tiene lugar cuando existe una secuencia de actividades diferenciadas diseñadas para producir un único producto, por ejemplo, hacer un puente o una consulta a un abogado.

Como características nos encontramos con que:

- En cuanto al producto, es único y complejo satisfaciendo las necesidades específicas de cada cliente.
- En cuanto al coste, es elevado
- En cuanto a los trabajadores, son cualificados.
- En cuanto a la maquinaria, es polivalente o de uso general, es decir, sirve para realizar distintas tareas.

- En cuanto a la distribución de la planta, es de posición fija o flujo estático, es decir, el producto está quieto siendo los trabajadores quienes van hacia el producto.

FABRICACIÓN INTERMITENTE O FLEXIBLE

Se caracteriza por ser flexible y poco eficiente. Presenta las siguientes características:

- En cuanto al producto, realiza un volumen reducido de una gran variedad de productos, habiendo flexibilidad en el producto y el volumen.
- En cuanto al coste, es elevado. Los costes fijos son bajos, una máquina lo hace todo, pero los costes variables son elevados.
- En cuanto a la maquinaria, es polivalente.
- En cuanto a los trabajadores, son cualificados.
- En cuanto a la distribución de la planta, es funcional, es decir, la maquinaria y los trabajadores se agrupan en centros de trabajo especializados.

Los lotes son reducidos, con un volumen reducido y los mercados son también reducidos y personalizados. El taller o producción artesanal se diferencia de la fabricación por lotes en que ofrece una mayor variedad de productos en lotes menores. Es, por tanto, menos eficiente pero más flexible, adaptándose, por tanto, mejor a las necesidades de los clientes. Se estima que más del 80% de la producción mundial utiliza un proceso por lotes, con un tamaño de lote entre 10 y 5 unidades y un coste entre 5 y 20 veces superior a la producción en masa.

A pesar de que ocasiona costes superiores la utilización de procesos intermitentes se justifica en las siguientes circunstancias:

- En las fases iniciales de los ciclos de vida del producto y en las de declive.
- En caso de que la demanda sea reducida, es decir, productos con baja cuota de mercado
- En caso de demandas inestables, ya que se necesitará flexibilidad en el volumen.
- En productos no estandarizados, que por su naturaleza deben adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

FABRICACIÓN CONTINUA LINEAL:

Se caracteriza por ser rígida y eficiente. Presenta las siguientes características:

- En cuanto al producto, son estandarizados y homogéneos, habiendo, por tanto escasa flexibilidad.
- En cuanto al coste, es reducido presentando eficiencia. Los costes fijos son elevados pero los costes variables han disminuido.
- En cuanto a los trabajadores, son especializados.
- En cuanto a la maquinaria, es especializada, es decir, es de uso específico.
- En cuanto a la distribución de la planta, es por productos o flujo secuencial, es decir, las máquinas están alineadas unas detrás de otras según la secuencia lógica de tareas a realizar para fabricar el producto. A esta distribución se le conoce también como cadenas de montaje. Presentan la ventaja de eliminar tiempos muertos, facilitar la sustitución de los trabajadores y disminuir los gastos de aprendizaje.

Los lotes son grandes, con elevado volumen para repercutir así los altos costes fijos. Los mercados son masivos y, por tanto, despersonalizados

DIFERENCIA ENTRE PRODUCCIÓN EN MASA Y PROCESO

La fabricación por proceso fabrica un volumen mayor de una gama más limitada de productos. Utiliza equipos

automatizados y menor número de trabajadores. Presenta también elevados costes de parada y arranque.

Ejemplo (producción en masa): calculadoras, bolis, etc.

Ejemplo (proceso): acero, papel, etc.

Just in time (J. I. T.), es el método que usan los japoneses. Se caracteriza por ser flexible y eficiente. Presenta las siguientes características:

- En cuanto a los productos son variables, adaptándose a las necesidades de los clientes.
- En cuanto al coste unitario es reducido.
- En cuanto a la maquinaria es de uso general.
- En cuanto a los trabajadores son cualificados.
- En cuanto a la distribución de la planta es curvilínea, es decir, es una distribución secuencial o por productos pero con forma de U.

Los operarios son asignados a una célula de trabajo con una distribución de planta en forma de U y no a una actividad en particular. Aunque la responsabilidad del trabajador no se especifica con detalle, las células tienen un programa de producción muy estricto que debe de ser cumplido diariamente. Cada operario debe desarrollar aptitudes plurifuncionales para dominar múltiples máquinas y así adaptarse mejor a los cambios de volumen de la producción o a los cambios en la combinación de productos. Además los operarios deben encargarse del mantenimiento de las máquinas, así como ocuparse de la calidad de los productos. La característica fundamental del J. I. T. es que fabrica en pequeños lotes una gran variedad de productos y el mercado al que se dirige es masivo.

Su desarrollo surgió en Japón y más concretamente en la fábrica de Toyota. El J.I.T. consiste básicamente en producir en todas las fases del proceso de fabricación lo que se necesita en el momento adecuado y fabrica únicamente la cantidad requerida en cada caso. Así, permite alcanzar ventajas como productos de alta calidad y además reducir el tiempo del ciclo completo de producción pudiendo así responder más rápidamente a los cambios de mercado.

Este sistema suprime el denominado "colchón de seguridad" que suponen las existencias, por lo que la empresa queda expuesta a determinados problemas operativos.

La producción en pequeños lotes se consigue acortando los tiempos de preparación de las máquinas, actividad en la que están continuamente innovando.

Este sistema supone un choque frente al error que cometían las empresas occidentales al almacenar grandes cantidades de productos para poder atender la demanda durante el mayor tiempo posible, no considerando que eso implicaba incurrir en unos muy elevados costes de almacenamiento.

Otras dos características:

- Es un sistema de arrastre o "pull" frente a los tradicionales que son sistemas de empuje "push". Esto quiere decir que se parte de la demanda para decidir cuantos productos se fabrican.
- Trata de conseguir una mejora continuada de la calidad, que es lo que se denomina "kaizen", que trata de planificar a los trabajadores para que la probabilidad de que se equivoquen sea muy baja.

Podemos concluir diciendo que el J.I.T. trata de coordinar tres aspectos:

- En principio parte de la producción en masa, es decir, de un deseo de eficiencia.
- Busca flexibilidad.

- Busca la mejora continua de la calidad.

Estos tres aspectos se consiguen de dos maneras:

- Reducir todas aquellas actividades que no generan valor añadido.
- Producir mucho pero en pequeños lotes.

5.3 CONTROL DE LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS

La eficiencia de los sistemas productivos puede ser analizada a través de:

- Productividad
 - Total
 - Parcial
- Análisis Coste – volumen – beneficios
 - Punto muerto (de equilibrio o umbral de rentabilidad)
 - Apalancamiento operativo (riesgo económico)

El control de la eficiencia consiste en evaluar en que medida se alcanzan los objetivos asignados al sistema productivo. Conviene distinguir entre eficacia y eficiencia.

Las fórmulas clásicas para controlar la eficiencia son dos:

- La productividad que es un control a posteriori
- Análisis de coste – volumen – beneficios que es un análisis previo para acotar la producción y las ventas entre unos límites que permita la gestión empresarial.

LA PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre bienes y servicios producidos y los recursos consumidos. Distinguimos entre:

- Productividad total:

Outputs

Recursos consumidos

Volumen de producción (bienes y servicios)

MP + MOb + K + Energía

Relaciona la producción de un período determinado con el conjunto de factores que lo han hecho posible. Así se tienen en cuenta las interacciones entre los diferentes factores de producción.

La productividad mejorará si:

- Se obtiene más producción con los mismos inputs.
- Si se utilizan menos inputs para obtener la misma producción.

El problema de esta medida de productividad es que es demasiado agregada, es decir, informa poco de las fuentes y orígenes de esa productividad. Para evitar este problema lo que se hace es complementar el ratio de la productividad total con el ratio de la productividad parcial.

- Productividad parcial:

Relaciona la producción con un solo input, por lo general la Mano de Obra debido a que es el factor más homogéneo y además es fácilmente medible.

Volumen de producción

Productividad parcial =

Un input (mano de obra)

Ventajas: es de fácil cálculo y comprensión, así como la posibilidad de realizar comparaciones. No obstante presenta problemas al considerar que el resto de recursos se mantiene ceteris paribus, siendo necesario completarlo con recursos complementarios. Para calcular los índices de productividad (total o parcial) es necesario que los componentes sean valorados en una unidad común (normalmente u.m.)

Ejemplo. Una empresa de ladrillos presentaba en 1997 una plantilla de 50 trabajadores y 10 máquinas. Cada hombre trabajó 1760 horas y se alcanzó un volumen de producción de 440.000 u. En 1998 la plantilla se redujo a 25 hombres y 20 máquinas trabajando el mismo número de horas cada hombre. Se alcanzó la producción de 528.000 u.

Calcular la productividad de cada factor para cada año y comentar los resultados.

Si cada hora por hombre es igual a 100 pts. y los gastos de mantenimiento y amortización de las máquinas son de 100.000 pts. por año y por máquina, ¿cómo ha evolucionado la productividad global?

- Productividad Parcial

M.O 97 = Vol. Produc/ nº horas = $440.000 / 1.760 \cdot 50 = 5 \text{ u / hora y hombre}$

M.O 98 = $528.000 / 1.760 \cdot 25 = 12 \text{ uds / hora y hombre}$

Variación produc. M.O. = $(P. \text{ Final} - P. \text{ Inicial}) / P. \text{ Inicial} = (12 - 5) / 5 = 1,4$ (aumenta un 140%)

MAQ 97 = Vol. Produc / nº maq = $440.000 / 10 = 44.000 \text{ uds /maq}$

MAQ 98 = $528.000 / 20 = 26.400 \text{ uds / maq}$

Variación prod MAQ = $(P. \text{ Final} - P. \text{ Inicial}) / P. \text{ Inicial} = (26.400 - 44.000) / 44.000 = -0,40$ (disminuye un 40%)

- Product global 97 = Vol Produ / M.O. + Maq = $440.00 / (1760 \cdot 50 \cdot 100 + 10 \cdot 100.000) = 0,0448$

Product global 98 = $528.000 / (1760 \cdot 25 \cdot 100 + 20 \cdot 10.000) = 0,0825$

Cambio product global = $(0,0825 - 0,0448) / 0,0448 = 0,841$

Estos resultados deberían ser comparados con la media del sector de años anteriores.

ANÁLISIS COSTE – VOLUMEN – BENEFICIOS

- **Punto muerto:** es el volumen de producción y ventas que permite a la empresa cubrir todos sus costes, es decir, es aquel para el cual el beneficio es nulo. El punto muerto va a depender de la estructura de costes de la empresa.

$$B^0 = 0 \text{ IT} = \text{CT} = 0$$

$$B^0 = \text{IT} - \text{CT} \quad p \cdot q - (\text{Cv} \cdot q + \text{CF}) = 0$$

$$p \cdot q - \text{Cv} \cdot q - \text{CF} = 0$$

$$p \cdot q - \text{Cv} \cdot q = \text{CF} \quad \text{CF} \quad \text{CF}$$

$$q(p - \text{Cv}) = \text{CF} \quad q^* = =$$

$$p - \text{Cv} \quad m$$

Donde el $\text{IT} = \text{CT}$ es el punto muerto. Cuando una cantidad es mayor que el punto muerto va a haber un beneficio sútil.

$$B^0 \quad q_1 = (q_1 - q^*) \quad m$$

Para un punto menor que q^* el beneficio va a ser negativo.

Ejemplo: Una empresa fabrica 1500 uds a un precio de 500 pts. Si la empresa incurre en unos costes fijos anuales de 360.000 pts y el coste variable unitario es de 140 pts. ¿Cuál sería el punto muerto?

$$q^* = \text{CF} / (p - \text{Cv}) = 360.000 / (500 - 140) = 1000 \text{ uds.}$$

$$\text{IT} = p \cdot q = 500 \cdot 1000 = 500.000$$

$$\text{CT} = \text{Cv} \cdot q + \text{CF} = 140 \cdot 1000 + 360.000 = 500.000$$

- **Apalancamiento operativo:** estudia la sensibilidad del beneficio en función del volumen de ventas. Esto es la variación porcentual (%) de los beneficios como consecuencia de la variación porcentual (%) de las ventas. Esta variación depende de la relación existente entre CF y CV de la empresa.

Beneficios

$$\text{Beneficio } m \cdot q \quad m \cdot q$$

$$A^a \text{ op} = = =$$

$$\text{Ventas } m \cdot q - \text{CF} \quad \text{Beneficios}$$

Ventas

$$q$$

$$=$$

$q - q^*$

Si los CF el A^a op Si CF el A^a op

El Apalancamiento Operativo suele ser utilizado como un indicador del riesgo económico que soporta la empresa con su actividad. Mide las posibles fluctuaciones de los beneficios ante posibles variaciones en las ventas, por tanto, mide el riesgo que se deriva por la empresa en su mercado. Es de esperar que distintos mercados generen distintos riesgos económicos, para la empresa, por ello el Apalancamiento Operativo sólo es útil para comparar el riesgo económico de una empresa con el de otras que comercialicen sus productos en los mismos mercados. Si el Apalancamiento Operativo de una empresa es mayor que el del sector, la empresa estará en una situación desfavorable pues le afectarán más las fluctuaciones, tanto de los beneficios, como de las pérdidas ante variaciones en las otras.

TEMA 6 – LA ACTIVIDAD DEL MARKETING

• INTRODUCCIÓN

El marketing es la relación de intercambio entre la empresa y la sociedad. Las actuaciones del marketing son básicamente cuatro:

- Determinar las necesidades de los clientes
- Colaborar en el desarrollo de los productos
- Diseñar la forma de distribución de los productos
- Elaborar el programa de comunicación

Podemos hablar de dos dimensiones de las funciones del marketing:

- MARKETING ESTRATÉGICO: Realizar un análisis de las amenazas y oportunidades del mercado para que combinado con las fuerzas y debilidades de la empresa le permita definir una venta competitiva. Su función fundamental es identificar el mercado de referencia, analizarlo y evaluar su atractivo y evolución:

Tiene cuatro fases:

- Análisis de situación (¿Dónde estamos?)
 - Análisis del mercado
 - Análisis de competencia
 - Análisis del entorno
 - Análisis interno
- Diagnóstico de situación (¿Cómo somos?), se obtiene a partir de la información obtenida en la etapa anterior
- Definición de los objetivos del marketing (¿A dónde queremos ir?)
- Objetivos cualitativos: más genéricos y menos tangibles (marca)
- Objetivos cuantitativos: tratamos de definir una serie de logros (cifras concretas). Ejemplo: rentabilidad, volumen ventas...
- Definición de la estrategia del marketing
 - ¿Quiénes serán nuestros clientes? estrategia segmentación
 - ¿Cómo queremos ser reconocidos? estrategia posicionamiento
- MARKETING OPERATIVO (u operacional): su propósito fundamental es conquistar los mercados solucionados. Sus funciones se pueden agrupar en tres fases.
- Plan de marketing – mix (¿Qué hacemos?)

- Determinar objetivos comerciales
- Determinar actividades necesarias para lograrlos
 - Tomar decisiones de los atributos de producto.
 - Establecer los servicios que ofrecemos al cliente.
 - Decisiones sobre las "4 p" (precio, producto, distribución y comunicación).
- Fijar el propósito del marketing
- Ejecución del plan marketing – mix (¿Cómo lo hacemos?): para ello habría que potenciar un marketing intensivo, es decir, que todos los departamentos de la empresa compartan la idea de orientación hacia el cliente
- Evaluación y control (¿Cómo van las cosas?): evaluamos los resultados y vemos si se han cumplido los resultados deseados. En caso negativo, tomaremos medidas correctivas. En todo este proceso es importante un marketing de relación (perseguir la fidelización del cliente).
- **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados proporciona información específica y puntual sobre determinados temas de comercialización.

Etapas:

- Determinar el problema
- Determinar la información necesaria
- Búsqueda de información: podemos hacer la búsqueda de información en dos fuentes:
- Información secundaria (por ejemplo el EPA). Es información que ya está publicada.
- Información primaria. Consiste en la búsqueda de información de datos originales a través de encuestas. Presenta el problema de ser más costosa y llevar más tiempo. El problema de ser más costosa, lleva más tiempo.
- Recopilación, análisis e interpretación
- Distribución de la misma a los usuarios.

Fuentes de información primaria

Las técnicas para obtenerla pueden ser:

A) CUALITATIVAS: No buscan información, sino más bien determinar cuales serán las variables y cómo serán. Se caracterizan por ser estudios muy flexibles e intuitivos. Hay cuatro métodos:

- Entrevista de grupo: reuniones entre 6 y 8 personas (que son clientes potenciales del producto) que se reúnen para discutir un tema en donde el investigador actúa como moderador con el objetivo de alcanzar el mayor número de ideas posible
- Entrevistas en profundidad: es similar a la anterior pero en este caso el investigador sólo interactúa con un individuo y lo alienta para que exprese con entera libertad sus ideas.
- Pseudocompra: el investigador actúa como un cliente y simula su deseo de compra de un producto intentando persuadir al límite al vendedor. El objetivo es detectar problemas en el producto o en su distribución.
- Técnicas proyectivas o proyectistas: derivan de la psicología y tienen como finalidad descubrir las auténticas motivaciones de los individuos. Ejemplo: la asociación de palabras (es muy útil para saber las reacciones de los clientes a las marcas).

- **CUANTITATIVAS:** buscan cuantificar las variables que influyen en la comercialización.
- **Sondeo estadístico:** es el método tradicional en el que la información está predefinida. Se compone de los siguientes procesos:
 - Determinar la población y la unidad muestral (elemento base de la encuesta).
 - Determinar el tamaño de la muestra, con la utilización de técnicas estadísticas.
 - Selección de los elementos que componen la muestra siendo el criterio más empleado el muestreo estratificado con fijación proporcional.
 - Diseño del cuestionario: preguntas y tipo de encuesta.
 - Organización del trabajo de campo: selección e intercambio de los entrevistadores.
 - Tratamiento estadístico de los resultados obtenidos.
- **Panales de información:** tienen lugar cuando un grupo de unidades muestrales recogen matemáticamente y repetidamente durante un período de tiempo información de interés sobre variables relacionadas con la compra y el consumo (a cambio de obtener una remuneración). Hay tres tipos de paneles:
 - Consumidores, el elemento muestral es la familia o consumidores, los cuales suministran información sobre marcas comprobadas, tamaño del producto, precio, etc. Ejemplo: encuesta de presupuestos familiares.
 - Detallistas, los establecimientos seleccionados recogen información sobre marcas vendidas, precio, volumen de ventas, etc. Ejemplo: Nielsen
 - Audímetros, los individuos y las familias recogen información sobre los programas que escuchan (radio o TV). Ejemplo: Escotel (TV).

6.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La empresa tiene que decidir a quién ofrecer el producto y cómo. Tiene dos opciones:

- Puede presentar el producto a todos los clientes por igual
- Ofrecer distintos atributos a cada cliente

Etapas:

1º) **PROCESO DE SEGMENTACIÓN:** consiste en dividir el mercado en distintos grupos de consumidores, para ello nos podemos basar en:

- Características del comprador, los hábitos de compra dependen de las características geográficas, demográficas y socio económicas. Este supuesto ha perdido el valor
- Comportamientos específicos de compra y uso del producto analizado. Hay que tener en cuenta y distinguir entre:
 - Categorías del usuario (ocasional, habitual, etc...)
 - En función del nivel de uso del producto (tamaño, etc...)
 - En función de la lealtad (clientes fieles o no).
- Conducta de compra y uso de clientela. Segmentar en función de los beneficios buscados.

Una vez seleccionados los criterios de segmentación acudiremos a criterios estadísticos para dividir el mercado en segmentos o nichos

2º) **DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SELECCIONAR A LOS SEGMENTOS DE MERCADO:** Una vez segmentado el mercado y detectado los grupos homogéneos de consumidores, la empresa debe valorar el atractivo de dicho segmento (su tamaño actual y su tasa de crecimiento esperada). La estrategia comercial puede ser:

- Diferenciada, es decir, ofrecen un programa comercial diferenciado para los distintos segmentos. Puede ser

a su vez: ampliada o concentrada.

- Ampliada: se dirige a todos los segmentos o a la mayoría de ellos con un marketing –mix diferente, esto suprime unos costes importantes.
- Concentrada: se dirige a un número menor de segmentos que además es más homogéneo y están seleccionados, presenta un mayor riesgo que la orientación hacia el mercado total.
- Indiferenciada, consiste en utilizar la misma oferta comercial para los compradores de los posibles segmentos. Es la estrategia de menos costes pero puede presentar el problema de falta de adecuación a algunos de los grupos de consumidores.

3ª) **POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO:** Consiste en establecer la posición competitiva de la empresa y su oferta para cada público objetivo. El posicionamiento puede ser:

- En función de las características del producto, esto es, asociar la marca con una serie de atributos. ("Flora reduce el colesterol")
- En función de las características del usuario, esto es, asociar el producto con un perfil de estilo de vida de los consumidores ("Kellog's para deportistas")
- En función de las ventajas o beneficios que proporciona el producto. ("Fairy el milagro antigrasa")
- En función de la relación calidad – precio ("Turrón 1880, el más caro del mundo")

TEMA 7 – LAS VARIABLES DEL MARKETING

7.1 Introducción: EL MARKETING MIX

El marketing – mix es la estrategia comercial que adopta la empresa a partir de la combinación de una serie de variables, conocidas como las cuatro "Ps", ya que en terminología anglosajona todas ellas comienzan por p, que se agrupan básicamente en cuatro apartados: Producto (Product), Precio (Price), Lugar de venta o distribución (Place) y Promoción (Promotion).

Estos instrumentos se consideran variables controlables porque pueden modificarse. Sin embargo las modificaciones sólo son posibles dentro de unos límites:

- Si los precios están regulados de alguna manera a nivel administrativo, no podrán alterarse con absoluta libertad.
- Las variaciones en las características de los productos suelen ser costosas de realizar.
- El sistema de distribución utilizado a veces es prácticamente imposible de cambiar.
- Los métodos de promoción llevados a cabo llegan a identificar a la empresa y a habituar al mercado por lo que cambiarlos resulta a veces muy difícil.
- El producto y la distribución son instrumentos estratégicos a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato, y su utilización debe ser convenientemente planificada.
- El precio y la promoción, en cambio, son instrumentos tácticos, que dentro de las limitaciones apuntadas, pueden modificarse con facilidad y rapidez.

7.2 EL PRODUCTO

Es el aspecto principal sobre el que se basa todo el marketing. Su definición es la del conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface necesidades de un consumidor. Es, por tanto, cualquier bien, idea, servicio que se ofrezca al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor. Dentro del concepto de producto se puede distinguir entre: producto tangible, producto ampliado y producto genérico.

El producto tangible es el bien o servicio, en tanto que entidad física, que se ofrece al comprador.

El producto ampliado es el producto tangible más los servicios que lo acompañan como: instalación, mantenimiento, garantía, financiación...

El producto genérico es la satisfacción esencial que el comprador espera del producto.

La clasificación básica de los productos es la siguiente:

PRODUCTOS

BIENES: SERVICIOS

- Industriales
- De consumo

Los bienes de consumo se pueden clasificar según los canales en:

- **Bienes de conveniencia:** Son aquellos bienes de consumo más repetitivo y de bajo precio. Un ejemplo sería el pan, la leche, un periódico...
- **Bienes esporádicos:** Se compran con una menor frecuencia, pero son productos en los que se emplea tiempo para decidir. Un ejemplo típico es el de un coche o un ordenador. Tiene una comunicación y distribución muy distinta.
- **Bienes especializados:** Tienen una menor importancia económica, se trata de productos muy especializados, no habituales y que no son de consumo masivo. Son productos relacionados con aficiones. Un modelo concreto de raqueta de tenis para una persona aficionada en jugar al tenis.

Hay que decir que esta clasificación depende del tipo de consumidor, es decir, que para según qué persona unos bienes serán esporádicos o de conveniencia.

Variables a decidir sobre el producto:

Por ejemplo, no es lo mismo la compra de pasta de dientes en un supermercado que su venta en una farmacia. Si la pasta de dientes se vendiera en una farmacia sería un bien más especializado, por el contrario si se vendiera en un supermercado sería un bien más de conveniencia, ya que sería de producción masiva. Por lo tanto, depende del tipo de comunicación el tipo de bien que queramos producir. También influirá el precio, ya que éste no sería el mismo si el producto es de conveniencia o especializado. La fuerza de ventas también sería distinta.

Atributos del producto: variables que se pueden manipular

- **LA CALIDAD:** hay que entender la calidad desde el punto de vista del consumidor, y no orientarla desde puntos de vista técnicos, es decir, que los productos que son mejores técnicamente no siempre son los de mejor calidad para el consumidor. Esto ocurre, por ejemplo, con el caso de los pantalones vaqueros, porque parece que existe una moda entre la gente para que éstos se vean desgastados o rotos. Al final, se van a comunicar las características que les gustan a la gente.
- **DISEÑO Y FORMA DEL PRODUCTO:** hay que combinar dos cosas que son estética y utilidad, y esto no es siempre fácil de combinar. Un ejemplo son los productos de moda, como la ropa, que dan gran importancia a la estética o al diseño, pero siempre con unas normas mínimas de utilidad. Hay que buscar un equilibrio entre estos dos aspectos.
- **PRESENTACIÓN:** hace referencia a la presencia del producto, es decir, es posible que haya productos que se compren por su apariencia más que por el producto en sí mismo. Dentro de la presentación del producto

se deben distinguir los siguientes aspectos:

- *El envase*: hay dos tipos de envases, el envase primario (es el que esta en contacto con el producto) y el envase secundario (es el que sirve para facilitar su transporte).
- *El embalaje*: es todo aquellos que se añade para proteger el producto desde el punto de fabricación hasta el punto de venta.
- *El envoltorio*: es el material que se añade en el punto de venta.
- *La etiqueta*: cumple la función de comunicación (requisitos legales como composición, contenido alcohólico...) y la de promoción (tiene un diseño o forma que atrae al consumidor).
- *Tamaño y calidad*: "el tamaño importa". Se debe encontrar la cantidad que el consumidor desee, por ejemplo los diferentes tipos de botellas de Coca – Cola, unos dirigidos a familias (2 litros) y otras dirigidas a la consumición por parte de un solo individuo (33 cl).
- *Servicios incorporados al propio producto*: hoy en día la mayor parte de los bienes comprados acarrean un servicio incorporado, por ejemplo, en la compra de un coche hay un servicio de garantía, de financiación, de reparación...
- *La imagen*: es el conjunto de características que un consumidor asocia a un determinado producto. Por ejemplo, en el caso de la marca deportiva Nike o Coca – Cola, en los que la imagen es muy importante. Esto ocurre porque la gente sabe o piensa que estos productos son de calidad, pero no da importancia a sus rasgos técnicos.
- *La gama o línea de productos*: hay que tener una gama de productos que se adecuen a las necesidades de los consumidores, por ejemplo, hay televisores o videos con muchas opciones (teletexto...) y otros que no ofrecen nada de esto para personas a las que no les interese.

7.3 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Es el conjunto de empresas e instituciones que intermedian entre los fabricantes y los consumidores finales. Su objetivo es acercar el producto al consumidor final. Un canal de distribución, por ejemplo, puede ser un supermercado.

Sus funciones son:

- Transporte físico, acercar el producto al consumidor y almacenamiento.
- Desde el punto de vista del fabricante, tratan de simplificar la gestión, esto es, reducir el número de transacciones.
- El canal ofrece un servicio adicional a los consumidores y es que les permite agrupar la oferta de muchos productores. Por ejemplo, cuando se acude a un supermercado no suele ofrecer una sola marca de un mismo producto, así el distribuidor tiene la ventaja de tener las ofertas de más de un fabricante.
- Servicio adicional que pueden añadir los distribuidores sobre el producto en si. Son los:
 - Servicios añadidos antes de la compra del producto: labor de asesoramiento realizada por el distribuidor.
 - Servicios añadidos en el momento de la compra: financiación del producto o pago con tarjeta.
 - Servicios a posteriori: si el producto está defectuoso el distribuidor se compromete a cambiarlo y si tiene algún tipo de avería a repararlo.

Tipos de canales de distribución

Se pueden distinguir entre:

- En función de su naturaleza:
- Canales directos: son aquellos en los que la distribución del producto la realiza el propio fabricante, es

decir, que los canales son propiedad del fabricante. Esto ocurre, por ejemplo, en los bancos o en tiendas de ropa como Zara.

- Canales indirectos: son aquellos en los que hay algún tipo de intermediario, pueden ser más o menos elaborados. Esto ocurre en la mayoría de los lugares (ejemplo de Hipercor).
- En función de sus vínculos:
 - Canales verticales: cuando hay algún tipo de asociación entre los distintos niveles (ejemplo de las franquicias).
 - Canales horizontales: son asociaciones dentro de un mismo nivel para cooperar o para mejorar el precio (ejemplo de la rula del pescado).

7.4 EL PRECIO

Puede que sea la variable más importante. Esto se debe a:

- Es la que supone los ingresos.
- Se tiende a asociar que mayor precio conlleva mayor calidad.
- El precio determina la demanda, ya que si baja el precio sube la demanda y viceversa.

El precio refleja el nivel de aceptación de un producto, pero no solo refleja sus aspectos tangibles, sino también los aspectos intangibles. Por ejemplo, dos camisas muy parecidas, pero una tiene un precio de 16.000 pts y la otra de 4.000 pts; el mayor precio de una se explica por los aspectos intangibles, como la marca.

¿Cómo se determina el precio de venta?

Para determinar el precio de venta hay varios métodos:

- Método basado en costes: Se usan dos procedimientos.
 - Basado en costes totales (full cost): Consiste en añadir una rentabilidad más a esos costes:

$$CT = 100 + RN \text{ (Rentabilidad Normal)} = \text{Precio de venta (Pv)}$$

- Basado en los costes variables:

$$CT = 100 + RN + \text{Rentabilidad para las inversiones} = Pv$$

- Método basado en la competencia: Observa a cuánto van a vender los competidores y pone el mismo precio. Luego, este precio deberá ajustarse a las características de esa empresa. Si se observa que con ese precio tienen pocas ventas deberán reducirlo, y viceversa.
- Método basado en la demanda: (si es más o menos elástica): Con demanda elástica (>1) bajan los precios y esto provoca que se aumente la cantidad vendida provocando un aumento de los beneficios. Con demanda inelástica pasa lo contrario, si se suben los precios la demanda apenas se modifica (ejemplo de la gasolina).

Evolución de los precios

Hay dos estrategias:

1.

2.

Fijación de precios concretos:

- Precios psicológicos: es cuando se pone precios de otros años, como 1999 o 1995, para dar una sensación de que cuesta menos.
- Precios de reclamo: esto se da, por ejemplo, cuando en un supermercado hay productos como el azúcar, el café o la coca – cola que están muy baratos o mucho más baratos que en otros lugares (bares...), entonces la gente al ver esos productos tan baratos piensan que todo está barato y acaban comprando cosas que no iba a comprar y que están más caras que en otros lugares.
- Ofrecen algún tipo de descuento como por pronto pago, por volumen de compras o discriminación de precios, por ejemplo, la compra de billetes aéreos un mes antes del viaje es mucho más barato que comprarlos el mismo día.

7.5 COMUNICACIÓN

En algunas empresas el departamento de marketing es básicamente la comunicación. La función de la comunicación es dar a conocer el producto a los consumidores destacando las características distintivas.

La publicidad: es la parte más vistosa. Es dar a conocer el producto a los consumidores. Suele estar en casi todas las empresas subcontratada a otras empresas que se dedican exclusivamente a realizar anuncios. La publicidad es un proceso de comunicación masivo, que puede ser pagado, que tiene por objeto transmitir una información, bien incluir una acción o bien crear una aptitud.

Para llevar a cabo la publicidad hay que realizar un informe abreviado ("briefing") que se le entrega a la empresa que va a realizar la publicidad. A partir de ahí, se llevan a cabo dos tipos de planes:

- Un plan creativo ! que es llevado a cabo por la empresa de publicidad y consiste en confeccionar y elaborar el anuncio.
- Un plan de medios y de soporte ! que depende del presupuesto de la empresa, primero hay que ver el medio que se va a utilizar (TV, radio, periódico, vallas...) y en función de los perfiles de cada medio, se adapta el presupuesto y se elige el soporte.

La promoción : es un medio para incrementar el volumen de ventas de un producto ofreciendo una serie de incentivos y durante un período de tiempo. Por ejemplo "Los ocho días de oro del Corte Inglés", la promoción es temporal.

Fases de este proceso:

- Establecer un objetivo (sacar stock, introducir nuevo producto...)
- Seleccionar el tipo de promoción (rebajas, hacer un regalo con el producto...).
- Planificar cómo se va a hacer esa promoción, ver de cuántos productos disponemos...
- Dar publicidad, hacer que los consumidores conozcan esa promoción.
- Hacer un control de resultados, como la promoción tiene un principio y fin se puede hacer un control fiable. Ver el incremento de ventas, lo que nos ha costado, la rentabilidad obtenida...

Las relaciones públicas: son todas aquellas actividades encaminadas a conseguir una opinión favorable por parte del público. También se intenta conseguir una opinión favorable de los trabajadores, es decir, se hacen relaciones públicas hacia fuera y hacia dentro. Consiste en crear buena imagen de la empresa y mantener unas buenas relaciones entre la empresa y los clientes, empleados, accionistas y el público en general. Sus labores son básicamente las siguientes:

- Tratar con los medios de comunicación y con el exterior.
- Proceso de sponsorización: consiste en el apoyo a una serie de actos sociales con la intención de mejorar la imagen. Por ejemplo, J&B o las compañías tabaqueras patrocinando eventos deportivos

Marketing directo: consiste en ofrecer productos y servicios concretos a segmentos de mercado previamente seleccionados. Por ejemplo, la tarjeta de crédito que llega a casa de un individuo en una carta. Hay dos aspectos importantes:

- Que el producto encaje con el cliente al que va dirigido.
- La lista de personas a las que se va a enviar o transmitir.

Su ventaja es que se pueden medir perfectamente los resultados porque está controlado mediante cupones de correo, el teléfono, la TV..., por eso se sabe quien ha respondido y quien no.

7.6 FUERZA DE VENTAS

Es el personal dedicado a las ventas dentro de una empresa. Se incluyen en este apartado decisiones como: configuración del equipo de ventas, determinación de su tamaño, diseño de las zonas de ventas, asignación a las zonas de ventas de vendedores, fijación de cuotas de ventas, planificación de las visitas de los vendedores así como: selección, formación, motivación, supervisión y remuneración de los vendedores.

Es un factor básico porque:

- El consumidor tiene como imagen de la empresa al vendedor, de ahí la importancia de la imagen del vendedor
- Es una fuente de información básica para la empresa porque está en contacto con el cliente y conoce sus opiniones sobre el producto. La empresa obtiene a través de ellos una información valiosa que le permite incluso ahorrarse los costes de una investigación comercial.

TEMA 8 – LA FINANCIACIÓN EN LA EMPRESA

8.1 NATURALEZA Y ALCANCE DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

Se denomina financiación a la obtención de fondos o recursos financieros que una empresa necesita, también se puede definir como la consecución de los medios necesarios para efectuar inversiones. A cada una de las formas de consecución de esos medios se les denomina fuente financiera.

Se denomina inversión a la evaluación en cómo se debe materializar esos fondos de financiación.

Las decisiones de financiación están condicionadas por las de inversión, dada la correspondencia que ha de existir entre la estructura económica y la estructura financiera.

Esta relación entre inversión y financiación la podemos observar claramente en el siguiente esquema gráfico:

INVERSIÓN FINANCIACIÓN

Los beneficios retenidos tienen un coste de oportunidad por dejarlos en la empresa y no poder invertirlos.

Los fondos externos también tienen un coste, el coste de pagar a los fondos o entidades como bancos, particulares...

8.2 EL ENTORNO FINANCIERO

El entorno financiero es el conjunto de instituciones (incluyendo bancos, empresas, organizaciones...) que actúan entre un colectivo de oferentes de recursos financieros y un colectivo de demandantes. Así, por ejemplo, en el entorno financiero, los oferentes serían las economías domésticas; los demandantes, los inversores; y el banco, el intermediario (aunque a veces puede funcionar de inversor). El entorno financiero se divide en tres grupos principales:

- **Activos financieros (combinación de la rentabilidad y del riesgo):** son títulos emitidos por unidades económicas con déficit de fondos y adquiridos por unidades económicas con superávit. Por ejemplo, las obligaciones, Letras del Tesoro, cuentas corrientes...

Pueden ser, a su vez, de dos tipos:

- **Primarios:** de tipo obligaciones, bonos, acciones. El intermediario financiero no hace más que una labor de intermediación.
 - **Secundarios:** en los que el intermediario financiero hace un papel de transferencia. Se inventa un producto que se adapte a las características de los inversores y ahorradores. Por ejemplo, el sistema de hipotecas.
-
- **Mercados financieros:** son el lugar en el que se intercambian los distintos activos financieros. Su objetivo es que permita tener una asignación eficiente de los ahorros a los inversores. Existen distintos tipos de mercados, mercados monetarios, mercados de capital, mercados de acciones, mercados derivados... Principalmente el mercado financiero se divide en dos:
 - **Primario:** es aquel mercado de emisión donde se negocian los títulos por primera vez que salen al mercado.
 - **Secundario:** (o Bolsa de valores) es donde se negocian los títulos que han sido previamente adjudicados en el anterior
 - **Intermediarios financieros:** su función es la mediación entre los ahorradores y los inversores. Su papel es inventarse activos para conseguir que la mayor cantidad de los ahorros se canalicen hacia la inversión. Esto determina la eficiencia de una economía:
 - **Bancarios:** son el Banco Central Europeo, el Banco de España, cajas de ahorros, bancos y cooperativas de crédito. Todo el pasivo de éstos es dinero.
 - **No bancarios:** el pasivo no siempre es dinero. Aseguradoras, financieras y fondos y sociedades de inversión.

8.3 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

La rentabilidad mide el beneficio comparándolo con la inversión inicial. Es una comparación del beneficio con la inversión. Es, por tanto, una medida relativa. Señala una relación entre cantidad invertida con una medida de lo que se gana o beneficios.

TIPOS DE MEDIDAS:

- **Rentabilidad Económica:** La rentabilidad económica, también denominada rentabilidad del activo, viene determinada por el beneficio de la explotación (BAIT) obtenido con las inversiones que se materializan en el activo de la empresa.

$Re (ROI) = BAIT \text{ (Beneficios antes de intereses e impuestos)} / ATN \text{ (activo total netos)}$

Es una medida de rentabilidad total de la empresa, porque considera toda la inversión realizada con

independencia de cómo esté financiada. Esta es la mejor medida para comparar empresas porque no se ve influencia por la forma de financiación.

Es una medida en la que es frecuente verla expresada de otra forma:

$$Re = (BAIT/ATN) \cdot (VTAS/VTAS)$$

$$Re = (BAIT / VTAS) \cdot (VTAS / ATN)$$

Margen económico Rotación activo (R)

sobre ventas (Me)

El primer componente de esta nueva expresión representa el margen sobre ventas, habitualmente denominado con las siglas ROS, correspondientes a su traducción en inglés. El segundo componente representa la rotación de los activos, denominada habitualmente ROT

Abreviadamente se expresa, también como = $Re = ROS \times ROT$

El **margen sobre ventas (BAIT / Ventas)** nos proporciona una medida del beneficio como porcentaje de las ventas. Por ejemplo, si éste toma un valor 0,2 y lo expresamos en términos porcentuales (20%), querrá decir que de cada cien pesetas ingresadas por ventas, veinte son beneficio antes de intereses e impuestos. Es decir, indica lo que gana por cada peseta que vendo. El margen sobre ventas dependerá fundamentalmente del precio de venta fijado y de los gastos de explotación, elementos todos controlables por la empresa.

La **rotación de los activos (Ventas / Activo total)** recoge las ventas totales conseguidas por la empresa en relación a sus activos. Por ejemplo, si la rotación toma un valor igual a cinco, significará que las ventas han superado en cinco veces el valor de sus activos. Es decir, mide el número de veces que los activos o inversión genera su propio valor. Por cada peseta que invierto en activos cuántas pesetas genero.

El producto de ambas da la rentabilidad:

$$Re = Me \cdot R$$

- **Rentabilidad financiera:** también denominada rentabilidad de los recursos propios, se define como la relación existente entre el beneficio neto (es decir, el beneficio después de intereses e impuestos) y los capitales propios puestos a disposición de la empresa

$$Rf (ROE) = BAT (\text{Beneficio antes de impuestos}) / CP (\text{Capitales propios})$$

Es una rentabilidad parcial, no es una medida de eficiencia de toda la empresa. Es una medida de lo que ganan los propietarios de una empresa.

Cuando hablamos de **capitales propios**, nos referimos a la diferencia entre el pasivo total y el pasivo exigible o deudas. Esta diferencia equivale normalmente a las reservas y el capital social de la empresa.

Rf

Re

Pasivo Activo

Si soy un accionista prefiero la rentabilidad financiera a la económica, si soy un banco prefiero la rentabilidad económica a la financiera.

INCONVENIENTES DE LAS RENTABILIDADES:

- Compara magnitudes expresadas en términos monetarios en distintos años.
- No tienen en cuenta el distinto valor que tiene el dinero en el tiempo.
- Pueden estar ignorando el futuro, es decir, son medidas a posteriori. No dan idea de cuales son las perspectivas de futuro.
- Estas medidas pueden estar sujetas a situaciones coyunturales, existiendo, entonces, fluctuaciones en los beneficios.

RELACIÓN ENTRE RENTABILIDAD ECONÓMICA Y RENTABILIDAD FINANCIERA:

- Los ATN es la suma de los CP + CA

$$ATN = CP + CA$$

- $BAT - i = BAT$

- $I = i \cdot CA$

$$Re (CP + CA) = BAT + I$$

$$Re CP + Re CA = BAT + I$$

$$Re CP + Re CA = BAT + i \cdot CA$$

$$1/ CP (Re CP + Re CA) = (BAT + i \cdot CA) 1/ CP$$

$$Re CP/ CP + Re CA/ CP - (i \cdot CA / CP) = BAT/ CP$$

$$Rf = Re + (Re - i) CA / CP$$

Apalancamiento

Financiero = $(Re - i) CA/ CP$ mide qué efecto tiene la financiación sobre la rentabilidad económica de los capitales propios.

El Apalancamiento Financiero puede tomar tres tipos de valores:

$$CA = 0 ! Re = Rf$$

$$A^o = 0$$

$$Re = i ! Re = Rf$$

$A^o > 0 ! Rf > Re; Re - i > 0 ; Re < i$. Aquí el endeudamiento es empujar a la rentabilidad financiera hacia arriba. Es el apalancamiento positivo.

$A^o < 0 ! Rf < Re; Re - i < 0; Re < i$. Es un apalancamiento negativo. Estamos liquidando la empresa prácticamente.

Ejemplo 1: Una empresa obtiene 0,1 pesetas de beneficio por cada peseta de ventas, siendo 2 la rotación de sus activos. Adicionalmente se sabe que está financiada a partes iguales entre capitales propios y capitales ajenos, siendo el coste medio de estos últimos el 16%. Calcúlese la rentabilidad económica y financiera de esta empresa y explique la diferencia entre ambas.

$$0,1 = 10\% = Me$$

$$2 = \text{Rotación (R)}$$

$$Re = Me \cdot R = 0,1 \cdot 2 = 20\%$$

$$Rf = Re + (Re - i) CA / CP \quad Rf = 0,2 + (0,2 - 0,16) 1 = 0,24 = 24\%$$

Apalancamiento positivo: la empresa obtiene mayor rentabilidad de los fondos prestados que lo que tiene que pagar por ellos. Diferencia de 0,04% puntos a retribuir a los CP.

Ejemplo 2: Los capitales propios de la empresa Agapito son 7500 u m obteniendo una rentabilidad financiera del 24%. Los beneficios de esta empresa antes de retribuir a los capitales ajenos (gastos financieros) y los impuestos son 2000 u m. Si el coste del dinero es del 16% ¿qué tipo de apalancamiento financiero tiene dicha empresa?

$$Rf = BAT / CP \quad Re = BAIT / ATN$$

$$BAT = 0,24 \cdot 7500 \quad BAIT - I = BAT$$

$$BAT = 1800 \quad I = i \cdot CA$$

$$I = 200$$

$$Rf = 24\% \quad CA = 1250$$

$$Re = 2000 / 7500 + 1250 = 22,85\%$$

Es un apalancamiento positivo ya que Rf es mayor que Re ($24\% > 22\%$)

Ejemplo 3: Estudios sobre la rentabilidad de una empresa indican que su rentabilidad financiera ha sido el 25% y que la diferencia entre la rentabilidad económica y el coste del dinero ha sido de 6 puntos porcentuales. Adicionalmente, sabemos que el margen comercial de la empresa es de 0,48. ¿Cuál es la rotación de los activos si el 40% de los mismos se financia con fondos ajenos? ¿Qué significado tiene el apalancamiento financiero de la empresa?

$$BAT?$$

$$Vtas?$$

$$Me = 0,25$$

$$CA = 300$$

$$i = 16\%$$

$$Re - Rf = 0,06 \quad A^\circ \text{ negativo} = Re < i$$

$$0,40 \text{ ATN} = \text{CP}$$

CP?

$$0,6 \text{ ATN} = \text{CA}$$

$$0,6 \text{ ATN} = 300$$

$$\text{ATN} = 300 / 0,6 = 500$$

Si 300 son CA, 200 son CP ($300 + 200 = 500$)

$$R_f = R_e + (R_e - i) \text{ CA} / \text{CP}$$

$$R_f - R_e = (R_e - i) \text{ CA} / \text{CP}$$

$$- 0,06 = (R_e - 0,16) 300 / \text{CP}$$

$$\bullet 0,06 = (R_e - 0,16) 300 / 200$$

$$R_e = 0,12 \text{ (12\%)}$$

$$R_e - 0,06 = R_f$$

$$0,12 - 0,06 = R_f$$

$$0,06 = R_f$$

$$R_f = 0,06 \text{ (6\%)}$$

$$R_f = \text{BAT} / \text{CP}$$

$$\text{BAT} = 0,06 \cdot 200 = 12$$

Vtas?

$$R_e = \text{Me} \cdot R$$

$$0,12 = 0,25 \cdot R$$

$$R = 0,48 \quad R = \text{Vtas} / \text{ATN}; \text{Vtas} = \text{ATN} \cdot R = 500 \cdot 0,48 = 240$$

$$\text{Vtas} = 240$$

TEMA 9 – LA DECISIÓN DE INVERSIÓN

9.1 LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Distinguimos dos tipos de criterios: los clásicos y los aproximados. Los clásicos presentan frente a los aproximados una ventaja: incorporan la idea de que el dinero tiene un valor en el tiempo.

- Criterios aproximados:

Se caracterizan porque analizan los proyectos de inversión sin considerar el distinto valor que tiene el dinero en el tiempo. Se utilizan fundamentalmente por su facilidad de cálculo.

- Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida: Se suman todos los flujos de caja que vamos a obtener a causa de la inversión y los dividimos entre el desembolso inicial. La inversión interesa si el cociente es mayor que uno. Hasta uno se trata de recuperación de la inversión, a partir de uno se trata de generación de riqueza.

$$r = Q_j / A$$

- Plazo de recuperación o Pay-back: Es el período de tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial con los flujos de caja. Es recomendable calcularlo siempre por exceso, ya que son post-pagables.

$$Pr = A / q_i = 1$$

Esta medida presenta algunos inconvenientes:

- En cuanto a los flujos netos de caja anteriores al plazo de recuperación, no tiene en cuenta los momentos en los que se generan.
- No considera los flujos netos de caja generados después del plazo de recuperación.
- El criterio de selección de inversiones es dar preferencia a aquellas cuyo plazo de recuperación sea menor. Se trata, pues, de un criterio de liquidez más que de rentabilidad. Se prefieren las inversiones más líquidas.

- Criterios clásicos:

Los criterios clásicos incorporan la idea de que el dinero tiene un valor en el tiempo.

- El VAN o Valor Actual Neto: Es la diferencia entre el valor actual de los cobros esperados y el valor actual de los pagos previstos. Compara todas las cantidades en el año 0.

El tipo al que reinvierto cada uno de los flujos de caja es el mismo al que lo actualizo todo.

1º Caso:

Es el valor tabulado en las tablas financieras, representa el valor actual de una renta unitaria futura post-pagable en "n" períodos a un tipo de interés "k".

2º Caso:

- El TIR o Tasa interna de retorno: Es la rentabilidad expresada en tanto por uno anual propia de la misma. Se define como aquel tipo de actualización o descuento que iguala el valor actualizado de los cobros con el valor también actualizado de los pagos, es decir, el tipo de actualización o descuento que hace igual a cero el VAN o valor capital.

1º Caso:

2º Caso:

Aquí "r" se puede calcular directamente.

9.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN

- Para el VAN:

- Si $VAN > 0$! La inversión deberá realizarse pues el valor actual de los flujos netos de caja previstos es mayor que el desembolso inicial. Se genera riqueza en términos absolutos.
- Si $VAN = 0$! La inversión es indiferente. Da igual realizarla que no, porque no influye en la riqueza de la empresa.
- Si $VAN < 0$! La inversión es rechazable, no debe realizarse. En caso de llevarse a cabo se destruiría riqueza.

- Para el TIR:

- Si $r > k$! Interesa realizar la inversión, pues incrementa la riqueza de la empresa. La tasa de rentabilidad de la inversión es superior al coste de los recursos financieros.
- Si $r = k$! La inversión es indiferente, pues no influye en la riqueza de la empresa y, por tanto, a ésta desde el punto de vista económico le da igual realizarla que no realizarla. La tasa de rentabilidad de la inversión es igual al coste de los recursos financieros empleados.
- Si $r < k$! No interesa realizar la inversión, porque de llevarla a cabo disminuiría la riqueza de la empresa. La tasa de rentabilidad de la inversión es inferior al coste de los recursos financieros.

Cuanto mayor sea "r" o el VAN mejor y más grande será la inversión. Estos criterios no tienen porque coincidir.

Ejemplo:

	A	q1	r
A	100.000	130.000	30%
B	20.000	30.000	50%

$k = 10\%$

$$VAN(A) = -100.000 + 130.000 / 1,1 = 18.182$$

$$VAN(B) = -20.000 + 30.000 / 1,1 = 7.273$$

Ambos proyectos serían buenos ya que generan riqueza pero según el VAN sería mejor o preferible el A.

$$A ! 100.000 = 130.000 / (1+r) ! "x" ! x = 130.000 / 100.000 = 1,3 ! r = 30 \%$$

$$B ! 20.000 = 30.000 / (1 + r) ! "x" ! x = 30.000 / 20.000 = 1,5 ! r = 50 \%$$

Ambos son superiores al $k = 10\%$ y son aceptables pero según el TIR es mejor el B.

Para explicar esta diferenciación de criterios habrá que representar el VAN o el TIR gráficamente.

El punto donde se cortan A y B es la "Intersección de Fisher": la tasa de descuento que hace que los dos proyectos tengan el mismo Valor Actual Neto.

"Intersección de Fisher":

$$-100.000 + 130.000 / (1 + rf) = -20.000 + 30.000 / (1 + rf); rf = 0,25$$

Para tasas de descuentos superiores al 20% los dos criterios son coincidentes. Para tasas de descuentos inferiores no tenemos criterios de decisión porque éstos son contradictorios.

TEMA 10 – LA DECISIÓN DE FINANCIACIÓN

10.1 INTRODUCCIÓN

Las decisiones de financiación están condicionadas por las de inversión, dada la correspondencia que ha de existir entre la estructura económica y la estructura financiera, y el hecho de que la rentabilidad de las inversiones ha de ser superior al coste de su financiación.

Se denomina financiación a la consecución de los medios necesarios para efectuar inversiones. A cada una de las formas de consecución de esos medios se le denomina fuente financiera.

La parte financiera se encarga, por lo tanto, de encontrar una estructura de capitales que suponga un mínimo coste para la empresa o que maximice el valor de la empresa.

Cada tipo de financiación tiene unos costes determinados: por ejemplo, los capitales propios tienen un coste de oportunidad, mientras que los capitales ajenos tienen costes referentes a gastos de préstamos...

La razón de encontrar una estructura de capitales determinados la explica los diferentes costes existentes.

Empresa A Empresa B

Estas estructuras de costes influyen, por ejemplo, ante un banco de diferente forma. Un banco ofrecerá préstamos a más bajo tipo de interés a la empresa A ya que al tener menos deudas el riesgo para la entidad financiera es menor.

Aunque el estar endeudado no tiene porque ser sinónimo de mala gestión empresarial ya que puede ser interesante estar endeudado en muchos casos para pagar menos impuestos.

La estructura de financiación de una empresa es impuesta por los diferentes costes que se deriva de ella.

El coste de capital tiene dos componentes:

- El coste de oportunidad, del dinero en si mismo, lo que generaría ese dinero en una inversión alternativa sin riesgo.
- El riesgo o prima de riesgo, cuanto mayor sea el riesgo percibido mayor será el coste de ese capital. Ésta, a su vez, se divide en dos componentes:
 - Riesgo económico: medido por el apalancamiento operativo: como varían los beneficios ante variaciones en las ventas.
 - Riesgo financiero: la posibilidad de una quiebra, que la empresa no tenga dinero para pagar sus deudas

10.2 LA FINANCIACIÓN INTERNA O AUTOFINANCIACIÓN

La financiación interna también llamada autofinanciación, está constituida por aquellos fondos o recursos financieros generados en el interior de la misma empresa y, consecuentemente no proviene de aportaciones exteriores.

Otra definición de autofinanciación sería la de todos aquellos fondos que la empresa obtiene por sí misma sin

la necesidad de acudir a los mercados financieros.

Cálculo de Autofinanciación:

- Resultado Neto Total

+ Amortizaciones

+ Provisiones

-
- Recursos generados

- Impuestos

-
- Capacidad de autofinanciación

- Dividendos

AUTOFINANCIACIÓN

En este cálculo de la autofinanciación puede ocurrir que no sea necesario descontar los impuestos. Los impuestos son muy manipulables y la diferencia entre éstos y los recursos generados es muy relativa, dependiendo también del tipo de sociedad. En referencia de los dividendos son obligatorios y si no se da se establecen sanciones.

Existen varios tipos de autofinanciación:

- Autofinanciación de mantenimiento: está formada por las amortizaciones, y las provisiones que se dotan para mantener intacto el capital o neto patrimonial de la empresa, y no para incrementarlo. Se busca que la empresa conserve su capacidad de generar renta. Estos fondos o recursos financieros mientras no se apliquen a la finalidad concreta para la que han sido dotados, pueden ser utilizados por la empresa para financiar la adquisición de activos o al pago de los gastos corrientes de explotación.

En resumen, son todos aquellos fondos destinados a garantizar la capacidad productiva de la empresa, a su vez destinados a afrontar pérdidas que se saben que se van a producir pero no se sabe cuando ni en qué cuantía.

- Autofinanciación de enriquecimiento: o autofinanciación propiamente dicha está formada por los beneficios retenidos que suponen un incremento del neto patrimonial y consiguientemente un aumento de la capacidad de producción de la empresa. Contablemente se recoge en las cuentas de reservas y remanente básicamente, pero existen cuentas de reservas que no son de autofinanciación, preferentemente la "Prima de emisión de acciones".

En resumen, son aquellos fondos destinados a mejorar la capacidad productiva de la empresa, a atender todas las necesidades futuras de inversión de la empresa...

Los recursos procedentes de la autofinanciación de mantenimiento se diferencia de los recursos procedentes de la autofinanciación de enriquecimiento en que, mientras que los segundos pueden utilizarse por la empresa

"ad infinitum", ya que al igual que el capital propio no tiene límite temporal, los primeros sólo pueden utilizarse hasta que no necesiten ser aplicados a su fin.

Ventajas de la autofinanciación:

- Para las PYMES constituye prácticamente la única forma de obtener recursos financieros a l/p. Para este tipo de empresas resulta muy difícil el acceso al mercado de capitales, encontrándose en inferioridad de condiciones respecto a las grandes empresas.
- Permite a la empresa disfrutar de una mayor autonomía y libertad de acción. La ampliación de créditos exige siempre una serie de trámites que necesitan tiempo y originan gastos. Lo mismo ocurre con la ampliación de capital. Además en caso de que la ampliación de capital o el crédito se consiga tanto los nuevos accionistas como los acreedores exigirán participar en la gestión en la forma en que la ley les confiere.

La retención de beneficios es una decisión del Consejo de Administración, el cual no necesita autorización de una Junta General extraordinaria de accionistas, cosa que ocurre cuando se amplía capital o se emite un empréstito de obligaciones. El Consejo de Administración tendrá que dar cuenta de su decisión de retención en la Junta General Ordinaria y en ésta la aprobación de las decisiones del Consejo constituye normalmente un mero trámite.

- Las reservas constituyen para la empresa una fuente de recursos financieros que no es necesario remunerar explícitamente. Al acreedor de un empréstito hay que pagarles intereses y al accionista dividendos, mientras que la retención de los beneficios no implica carga financiera explícita alguna. No obstante tiene un coste de oportunidad, la empresa debe obtener con los beneficios retenidos, un rendimiento al menos igual al que hubiere obtenido invirtiendo dichos beneficios fuera de la sociedad.

Inconvenientes de la autofinanciación:

- Es una fuente de financiación muy lenta, la liquidez se obtiene a muy largo plazo. Este es un problema ya que puede impedir no abarcar a tiempo las necesidades de inversión. Las oportunidades de inversión en la empresa se presentan de forma discontinua en el tiempo, mientras que la autofinanciación se va generando lenta y gradualmente, dependiendo de los mayores o menores beneficios. De ahí que cuando se presenta una buena oportunidad de inversión, que a lo mejor exige elevados desembolsos, la empresa con frecuencia no dispone de recursos suficientes, o ya los tiene comprometidos en otra inversión menos buena.
- La autofinanciación hace que la empresa no este disciplinada por el mercado. Pueden producirse comportamientos oportunistas por parte de los directivos ya que éstos no están relacionados con el mercado financiero.
- La autofinanciación afecta negativamente a la capacidad de obtener fondos en los mercados financieros: la autofinanciación, al reducir los dividendos, disminuye la rentabilidad de las acciones y, de esta forma, el valor de las acciones en la bolsa desciende. Desde el punto de vista teórico la retención de beneficios no debiera influir sobre la cotización de las acciones, ya que la menor rentabilidad en el presente va a compensarse con ganancias de capital en el futuro, bien sea en forma de acciones liberadas que se le entregan a los accionistas, o bien en forma de plusvalía en caso de venta en bolsa o liquidación de la empresa. Si embargo empíricamente se ha comprobado que la retención de beneficios, al disminuir la rentabilidad de las acciones, disminuye el valor de las acciones en bolsa, lo cual prueba que el inversor en bolsa prefiera la rentabilidad inmediata. De esta forma, la autofinanciación dificulta el posible acceso de la empresa al mercado de capitales.

10.3 LA FINANCIACIÓN EXTERNA

El estudio de la financiación externa se puede dividir en dos partes:

- La financiación externa que son capitales propios.
- La financiación externa que son capitales ajenos
- **Financiación externa con capitales propios**: la emisión de acciones es la única fuente de financiación externa que son capitales propios.

Una **acción** es una parte alícuota o proporcional del capital social de una sociedad anónima, aunque también existen en las sociedades en comandita por acciones. Las acciones pueden estar representadas por medio de títulos o por medio de anotaciones en cuenta.

La acción confiere a su titular legítimo la condición de socio, y le atribuye los siguientes derechos:

- Participar en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación.
- Derecho de suscripción preferente en la emisión de nuevas acciones.
- Derecho de asistir y votar en las Juntas Generales y el de impugnar los acuerdos sociales.
- Derecho de información.
- **Financiación externa con capitales ajenos**: se deben distinguir los siguientes tipos de financiación externa provenientes de capitales ajenos:
- **Las obligaciones y bonos**: **las obligaciones** son títulos de renta fija que representan la parte alícuota de una deuda. Estas convierten a su poseedor en acreedor de la empresa que las emite. Son créditos contra la sociedad emisora que se subdivide en un número de participaciones y que da lugar al pago de unos intereses fijos durante un período de tiempo determinado. Los intereses que dan es lo que se llama habitualmente "el cupón" que puede ser de varios tipos:
- **Cupón americano**: que es cuando se hace una pago periódico de intereses.
- **Cupón cero (0)**: todos los intereses se pagan al final.
- **Cupón al descuento**: todos los intereses se pagan al principio, de antemano.
- **Los préstamos y créditos**: **el préstamo** es la operación a través de la cual una entidad financiera entrega cierta cantidad de dinero al beneficiario, mediante contrato, con obligación por parte del prestatario de devolver el principal y abonar los intereses pactados. Puede documentarse en póliza de crédito y puede ser a corto o a largo plazo. **Los créditos**, también llamados líneas de crédito, son una modalidad del préstamo, también a través de contrato, por el que una entidad financiera pone a disposición del beneficiario cierta cantidad de dinero hasta un límite pactado y por un plazo determinado, devengando intereses periódicamente por las cantidades efectivamente utilizadas.

Para la empresa es mejor un crédito, básicamente porque es más flexible, aún así y sin embargo, también es más caro, ya que exige el pago de una comisión, servicios bancarios de notaria, impuestos...

- **Leasing**: el "leasing" es un vocablo inglés que significa: alquiler o arrendamiento. Es una fuente de financiación indirecta muy importante. Las empresas la usan principalmente para financiar una gran variedad de bienes de equipo. Puede definirse como: "contrato de arrendamiento con opción de compra". Esta opción de compra a favor del arrendatario al final del contrato es lo que distingue al "leasing" del contrato de arrendamiento puro. Pudiendo al final del contrato el arrendatario: ejercer la opción de compra; renovar el contrato de arrendamiento; o no ejercer la opción y no renovar el arrendamiento.

Podemos distinguir entre:

- **Leasing operativo**: es el contrato en virtud del cual una persona (arrendador) que suele ser el fabricante o distribuidor, cede a otra (arrendatario) el uso de un determinado bien contra el pago de unas cuotas de arrendamiento que suelen englobar tanto la financiación como los gastos de mantenimiento y reparación.

El período de leasing suele ser generalmente corto, de uno a tres años y también revocable por el arrendatario

previo aviso al arrendador.

Los bienes de esta clase de leasing suelen ser de tipo estándar, ya que si no fuera así sería difícil colocarlos a otros arrendatarios cuando finalice el período de alquiler.

- **Leasing financiero:** es el contrato en virtud del cual una empresa de Leasing (arrendador) según las indicaciones de sus clientes (arrendatarios) pone a su disposición el equipo solicitado por éstos contra el pago de unas cuotas de arrendamiento, fraccionadas durante un período de tiempo que suele comprender gran parte de la vida económica del equipo, durante el cual el contrato es irrevocable, y cuya suma supera el precio de compra.

Los riesgos de obsolescencia son por cuenta del arrendatario, que una vez finalizado dicho período puede devolver el equipo, prorrogar el contrato o comprarlo. Los gastos de reparación y mantenimiento son normalmente por cuenta del arrendatario. La duración de este tipo de leasing es superior a la del leasing operativo y suele comprender gran parte de la vida económica del equipo.

En el leasing financiero los equipos suelen ser mucho más especializados. Normalmente no se trata de equipos estándar como en el leasing operativo. Mediante esta modalidad de leasing llegan incluso a financiarse instalaciones completas como fábricas, centrales eléctricas...

- **Formas de financiación ajena a corto plazo:** cabe distinguir en este apartado los siguientes tipos:
- **Créditos comerciales;** es el que proviene del aplazamiento de los pagos de las adquisiciones de materias primas, auxiliares y mercaderías. Hasta el momento que se paga a los proveedores éstos están financiando las correspondientes existencias de materias primas, auxiliares, mercaderías, es decir, una parte del activo circulante. Esta es una forma de financiación muy usual, automática y prácticamente gratuita ya que no hay que pagar intereses
- **El descuento de efectos comerciales;** puede considerarse como otra forma de conceder crédito por parte de las entidades financieras. Es una operación típicamente bancaria. Se entiende por descuento la operación por la cual el banco abona en dinero al cliente el importe de un título de crédito (generalmente, una letra de cambio), que éste tiene contra una tercera persona, descontando los intereses correspondientes al tiempo que media entre el día del anticipo y del vencimiento del título y "salvo a buen fin".

El cliente percibe en dinero el importe de un crédito contra una tercera persona y transmite al banco la letra de cambio o el título de crédito correspondiente.

El banco suele incluir en el contrato de descuento de efectos la cláusula "salvo a buen fin", significa que, si al vencimiento de la letra, el banco no la puede cobrar del deudor, el cliente tiene que abonar el importe de la letra al banco y el banco le devuelve la letra.

A través del descuento de letras de cambio, los comerciantes no están obligados a esperar un vencimiento para poder cobrar, sino que reciben del banco el importe de la letra y pueden así emplear ese dinero en nuevas compras.

Por su parte los bancos encuentran en el descuento de efectos comerciales una inversión cómoda y segura de sus capitales a corto plazo.

- **El Factoring:** es una operación específica mediante la cual una empresa cede, según las condiciones de un contrato, las deudas de sus clientes por un precio determinado a otra empresa denominada empresa de factoring, la cual procederá al cobro de éstas a su vencimiento. Lo normal es que en caso de impago el riesgo recaiga sobre la empresa de factoring.

Ventajas: 1) Se simplifican los trámites burocráticos; 2) Se elimina el riesgo de impago, con lo cual las

pérdidas por fallidos son asumidas por la empresa de factoring, quedando libre del riesgo de la empresa cedente.

Inconvenientes: 1) Las empresas de factoring realizan análisis de solvencia de los compradores de la empresa, no aceptando todos los derechos de cobro, sólo los que gocen de poco riesgo de impago; 2) La contraprestación exigida por la empresa del factoring consiste fundamentalmente en una comisión repercutida sobre el íntegro del crédito objeto de la cesión. Es una fuente de financiación bastante cara. Además las empresas de factoring suelen prestar a las empresas clientes otros servicios como: asesoramiento sobre la solvencia de los compradores, aportar personal cualificado en servicios de administración, experiencia en el cobro de deudas... Todo ello se dirige a disminuir los riesgos de impagos. Si la empresa cliente utiliza además estos servicios suele pagar un precio aparte.

86

Proceso de transformación (Proceso productivo)

- Bienes
- Servicios
- Subproductos no planificados o desperdicios
- Influencias socio culturales

PRODUCTO

INGRESOS

GASTOS

BENEFICIOS

BENEFICIOS

RETENIDOS

BENEFICIOS

DISTRIBUIDOS

VALORACIÓN MERCADOS FINANCIEROS

FONDOS

EXTERNOS

FONDOS

DISPONIBLES

INVERSIONES

CP

CA

CA (25%)

CP (75%)

CA (75%)

CP (25%)