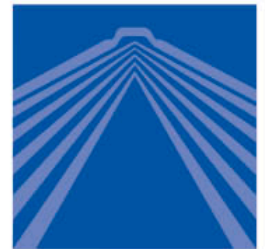
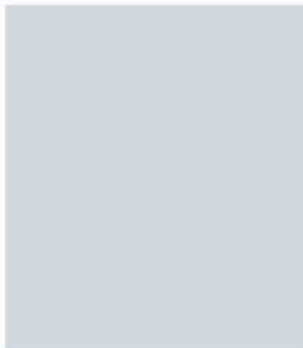


2.^a edición

Fundamentos de administración de empresas

Óscar Gutiérrez Aragón



PIRÁMIDE

2.^a edición

Fundamentos de administración de empresas

ÓSCAR GUTIÉRREZ ARAGÓN

PROFESOR DEL ÁREA DE EMPRESA DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA MEDITERRANEA
DE BARCELONA (UNIVERSIDAD DE GIRONA). PROFESOR ASOCIADO
DEL DEPARTAMENTO DE EMPRESA DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA

2.^a edición

Fundamentos de administración de empresas

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:

Miguel Santesmases Mestre

Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Óscar Gutiérrez Aragón, 2016

© Segunda edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2016

Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

Teléfono: 91 393 89 89

www.edicionespiramide.es

ISBN digital: 978-84-368-3653-0

Índice

Prefacio	11
Introducción: conceptos y conocimientos básicos	15
La empresa como partícipe de la economía.....	15
La empresa como agente económico	19
Los sistemas económicos.....	19
Preguntas de revisión.....	31
Soluciones a las preguntas de revisión.....	32
Lectura recomendada	35
Películas y documentales recomendados	35
Bibliografía del capítulo	36

PARTE PRIMERA Fundamentos sobre la empresa

1. La empresa y el empresario	39
1.1. La empresa: concepto, elementos y funciones.....	39
1.2. La figura del empresario	41
1.3. Clases de empresas.....	42
1.4. El entorno empresarial	48
1.5. La empresa como sistema	53
1.6. Teorías sobre la empresa.....	54
Actividad práctica del capítulo	64
Solución a la práctica	73
Documentales recomendados	79
Bibliografía del capítulo	79

2. Los objetivos de la empresa	81
2.1. Concepciones clásica y actual de los objetivos de la empresa	81
2.2. La dirección y los objetivos	82
2.3. La teoría de la organización ante los objetivos de la empresa	85
2.4. La creación de valor como objetivo	87
2.5. Responsabilidad social, ética y reputación de la empresa	88
Actividad práctica del capítulo	100
Solución a la práctica	102
Películas y documentales recomendados	106
Bibliografía del capítulo	106
3. Localización, dimensión y crecimiento de la empresa.....	107
3.1. La decisión de la localización	107
3.2. La dimensión de la empresa y criterios de medida.....	108
3.3. El crecimiento empresarial y sus modalidades	110
3.4. La internacionalización de la empresa	116
Actividad práctica del capítulo	127
Solución a la práctica	130
Actividad práctica del capítulo	134
Solución a la práctica	141
Documentales recomendados	147
Bibliografía del capítulo	147
PARTE SEGUNDA	
El subsistema de administración	
4. La dirección de empresas y el proceso de toma de decisiones.....	151
4.1. Concepto de dirección	151
4.2. Información y toma de decisiones	157
4.3. Funciones básicas del proceso de dirección	160
4.4. Diferentes niveles de la dirección	161
Actividad práctica del capítulo	176
Solución a la práctica	180
Películas y documentales recomendados	183
Bibliografía del capítulo	183
5. Funciones del subsistema de administración	185
5.1. La función de planificación	185
5.2. La función de organización	187
5.3. La función de dirección de recursos humanos	196
5.4. La función de control	199
Actividad práctica del capítulo	209
Solución a la práctica	211
Bibliografía del capítulo	215

6. La función de dirección de recursos humanos.....	217
6.1. La dirección de recursos humanos: enfoques y objetivos	217
6.2. Las funciones de la dirección de recursos humanos	222
Actividad práctica del capítulo	236
Solución a la práctica	238
Actividad práctica del capítulo	241
Solución a la práctica	241
Películas y documentales recomendados	243
Bibliografía del capítulo	243

PARTE TERCERA
El subsistema de producción

7. La función de producción.....	247
7.1. La dirección de la producción: concepto y objetivos.....	247
7.2. Decisiones de la dirección de la producción	249
7.3. Las nuevas tecnologías en el proceso productivo.....	250
7.4. El sistema <i>just in time</i>	251
7.5. Planificación de la producción	253
7.6. El control del sistema productivo	255
Actividad práctica del capítulo	273
Actividad práctica del capítulo	279
Solución a la práctica	281
Documental recomendado	285
Bibliografía del capítulo	285

PARTE CUARTA
El subsistema comercial

8. La función comercial.....	289
8.1. Clases de mercados	289
8.2. La empresa ante el mercado.....	290
8.3. El proceso de compra individual.....	293
8.4. La segmentación del mercado	296
8.5. El marketing.....	296
8.6. El marketing mix.....	297
8.7. Políticas de producto.....	298
8.8. Políticas de precio	305
8.9. Políticas de distribución	309
8.10. Políticas de comunicación	312

Índice

Actividad práctica del capítulo	336
Solución a la práctica	339
Actividad práctica del capítulo	345
Solución a la práctica	349
Documentales recomendados	354
Bibliografía del capítulo	354

PARTE QUINTA El subsistema financiero

9. La función financiera	359
9.1. El sistema financiero	359
9.2. El patrimonio de una empresa: composición	363
9.3. Las fuentes de financiación de la empresa	364
9.4. Métodos de valoración y selección de proyectos de inversión	365
9.5. Estructura económica y financiera de la empresa	369
9.6. Obligaciones contables de la empresa	370
Actividad práctica del capítulo	391
Solución a la práctica	396
Bibliografía del capítulo	400
Compendio de términos económicos y empresariales	403
Bibliografía	415

Prefacio

El manual que ahora tiene en sus manos ha sido elaborado como temario teórico para las asignaturas universitarias del área de Organización de Empresas que versan sobre los «fundamentos de administración de empresas», independientemente de los diferentes nombres que reciba en cada uno de los grados universitarios (Economía de Empresa, Organización de Empresas, Fundamentos de Administración de Empresas, etc). Debido a la necesidad de adaptar los contenidos al Plan Bolonia, que requiere de una visión práctica de los conocimientos teóricos que se van adquiriendo, se ha añadido a cada uno de los capítulos la recomendación de diversas lecturas de noticias aparecidas en prensa, ensayos, artículos de opinión, etc., así como un listado de diferentes documentales o películas que aportan una visión complementaria de la materia que se está tratando. Cada uno de los capítulos está rematado por preguntas de revisión resueltas.

En este libro se abordan los conceptos fundamentales de la administración de empresas. Sus objetivos son principalmente dos:

- Aportar a los lectores un marco conceptual básico que les permita comprender qué es una empresa, cuáles son sus objetivos, qué tipos de empresas existen, el carácter sistémico de la empresa y su relación con el entorno, así como las distintas formas de desarrollo empresarial.
- Profundizar en el estudio de los subsistemas de la empresa relacionados con la organización de empresas, como son el subsistema de dirección, el subsistema de producción, el subsistema comercial y el subsistema financiero.

Por ello, ha sido estructurado en cinco partes bien diferenciadas. La parte primera recoge los fundamentos y conocimientos básicos sobre la empresa (definición y elementos, objetivos de la empresa y tipología, el empresario, el entorno empresarial y el carácter sistémico de la empresa, procesos de crecimiento empre-

sarial, etc.). En la parte segunda se profundiza en el subsistema de administración (dirección de la empresa, toma de decisiones, dirección de recursos humanos, etc.). La parte tercera se refiere a los aspectos fundamentales del subsistema de producción (función de producción y tipos de sistemas productivos, herramientas de planificación y control de la producción, etc.). La parte cuarta analiza el funcionamiento de la función comercial, haciendo especial incidencia en el marketing mix de la empresa. Por último, la parte quinta expone los fundamentos de la función financiera (entorno financiero, fuentes de financiación, valoración de inversiones, etc.). Se ha añadido, además, una breve introducción, en la que se recogen los conocimientos básicos que se estima necesario conocer de forma previa para la perfecta comprensión posterior de los conceptos que aquí se tratan (como son los referidos a la economía, los agentes económicos, el mercado y su funcionamiento, los sistemas económicos, etc.).

«El conocimiento es poder.»

FRANCIS BACON, filósofo británico, siglo XVI.

«Lo malo de los trabajadores es que vienen con un cerebro, cuando yo sólo necesito un par de brazos.»

HENRY FORD, empresario fundador de Ford Motor Company, a principios del siglo XX.

«La suerte sólo favorece a la mente preparada.»

LOUIS PASTEUR, químico y biólogo francés, siglo XIX.

«Encontraremos el camino, y si no lo crearemos.»

ANÍBAL, general cartaginés, siglo II a. C.

Introducción

Conceptos y conocimientos básicos

La empresa como partícipe de la economía

Parece claro que en la sociedad en la que participamos se llevan a cabo de forma continua transacciones económicas entre personas, empresas y organizaciones, entre aquellos que ofrecen productos y quienes los demandan. También somos conscientes de que el propio mercado regula los precios según los cuales se intercambian los bienes y servicios, permitiendo la asignación de recursos y la distribución de la riqueza entre los individuos. Así, tanto las personas a título individual y colectivo, como las empresas y organizaciones, se rigen por una serie de leyes, preceptos y normas en su funcionamiento como agentes económicos. Pero, ¿qué es exactamente la economía...? Vamos a concretarlo en los siguientes párrafos.

Los seres humanos tenemos una serie de necesidades: obtener alimentos y ropa, conseguir un lugar para vivir, comunicarnos, distraernos, etc. En principio, la economía se ocupa de intentar satisfacer de la mejor manera posible estas necesidades, y para ello es preciso disponer de los medios o recursos que nos permitan lograr todo aquello que precisamos.

El problema está en que esos medios o recursos son escasos en relación con las cada vez más numerosas necesidades que experimentamos. La actividad económica surge precisamente para superar este problema de la escasez de recursos de una sociedad, escasez que no todos sentimos de la misma forma. De hecho, a pesar del progreso económico alcanzado por una parte de la población, existe otra gran parte que no tiene cubiertas las necesidades más básicas para sobrevivir.

El término «*economía*» proviene del griego y significa «*la administración de la casa*». Aunque en principio este origen nos parezca peculiar, en realidad los hogares y las economías tienen mucho en común. En un hogar se toman decisiones sobre reparto de tareas o sobre ingresos y gastos, debiendo a veces endeudarse, mientras que en otras ocasiones se puede ahorrar.

La economía se ha convertido en algo que está continuamente presente en la vida cotidiana y que nos puede ayudar a comprender el mundo en el que vivimos: ¿Por qué ganan tanto dinero las *estrellas del fútbol*? ¿Cómo se produce una crisis? ¿Por qué existe cada vez más una mayor tendencia al *pirateo* de productos? ¿Por qué hay países con grandes bolsas de pobreza, mientras que otros son cada vez más prósperos?, etc.

Además, en la vida hay que tomar muchas decisiones para las que saber algo de economía puede ayudarnos (p. ej., ¿qué estudios interesan, formación profesional o estudios universitarios?, ¿qué será mejor, alquilar o comprar una vivienda?, ¿ahorrar en una cuenta bancaria o invertir en Bolsa?, ¿nos conviene pedir un préstamo?, ¿cómo podemos ahorrarnos impuestos?, etc.). La economía permite también entender mejor las medidas de política económica que toman los gobiernos y tener una opinión propia sobre las cuestiones que, en ese sentido, nos afectan.

En definitiva, los conocimientos de economía pueden aplicarse a muchas situaciones de la vida diaria, tanto a nivel personal como a nivel empresarial o en las decisiones que han de tomar las administraciones públicas. Es decir, la economía nos proporciona una información o saber práctico que nos puede ayudar a resolver problemas, a entender el mundo y, llegado el caso, a participar para mejorarlo.

Una vez entendido esto, sólo cabe preguntarnos qué es la economía. La respuesta, en principio, es sencilla: la economía es una ciencia. Etimológicamente, el concepto de ciencia proviene del latín «*scire*» (saber). De todos modos, existen dos **tipos de saber**:

- a) Un **saber vulgar**, que permite percibir los hechos y ponerse en contacto con los fenómenos.
- b) Un **saber científico**, el cual, partiendo de la percepción de los hechos, trata de descubrir y enunciar leyes que permitan comprender los fenómenos.

En este marco, una ciencia es, sencillamente, un modo de conocimiento que aspira a formular leyes por medio de las cuales se rigen los fenómenos, de modo que éstos sean contrastables por medio de la observación y que sea posible predecir acontecimientos futuros.

Vamos a tratar ahora de concretar qué tipo de ciencia es la economía. La clasificación más común divide a las **ciencias** en dos grandes grupos:

- a) **Ciencias formales**: son aquellas que permiten elaborar las demás (lógica, matemáticas, etc.).
- b) **Ciencias empíricas**: son aquellas que estudian la realidad, tal como es.

Las ciencias empíricas se dividen a su vez en ciencias naturales (estudian la realidad medida en el espacio y en el tiempo; se dividen en físicas, biológicas, etc.) y ciencias del hombre (estudian el comportamiento humano).

Las ciencias del hombre se dividen en ciencias psíquicas (estudian el comportamiento del hombre como individuo, de forma aislada, como la psicología, la psiquiatría, etc.) y ciencias sociales (estudian el comportamiento humano como miembro de la sociedad, como la sociología, la antropología, el derecho, etc.).

Por otra parte, las ciencias, de un modo genérico, también se pueden dividir en ciencias positivas (estudian la realidad tal como es) y ciencias normativas (estudian la realidad tal como debe ser).

Una tercera clasificación, también útil, considera que las ciencias pueden ser ciencias experimentales (sus leyes son contrastables en laboratorio, donde se repiten los fenómenos) y ciencias no-experimentales (no existe laboratorio para repetir o provocar fenómenos, debiendo esperar a que se produzcan).

Por todo ello, se puede decir que la economía es una ciencia empírica, del hombre, social, no-experimental y positiva. Teniendo en cuenta lo expuesto hasta aquí, trataremos ahora de definir qué es la economía.

A lo largo del tiempo, cuando los economistas se refieren a esta ciencia suelen definirla fijándose en el carácter material de los actos económicos o en el intercambio de bienes que lleva asociado cualquier acto económico, o en el análisis de las relaciones sociales y el papel que juegan las instituciones económicas, o, como se ha expuesto anteriormente, en el concepto de escasez y en la necesidad de elegir.

De todos modos, es posible afirmar que la definición más aceptada y utilizada es la que en su día enunció Robbins, quien consideró que la economía es la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines jerarquizados y medios escasos susceptibles de usos alternativos (Robbins, 1932).

Esta definición está basada en la elección ante la escasez. Hay que darse cuenta de que vivimos en un mundo en el que los recursos son limitados y las necesidades ilimitadas, con lo cual quedan muchas de ellas sin cubrir. Así, una definición más breve, pero igualmente certera, es la que señala que la economía es la ciencia que estudia la administración de los recursos.

A veces, la economía, y los conceptos que de ella se derivan, puede parecer una temática muy extensa o amplia. Esto se debe a que la ciencia económica se divide en cuatro ramas: política económica, historia económica, estructura económica y teoría económica.

La política económica es la aplicación instrumental de la teoría económica, y su finalidad es controlar o modificar la realidad económica. Es el conjunto de principios de acción y no acción del gobierno de cada país respecto de la actividad económica (es decir, lo que decide hacer y lo que decide no hacer).

La historia económica y la estructura económica estudian la realidad pasada y presente que la teoría económica trata de explicar. Proporcionan los datos y hechos sobre los que trabaja la teoría económica. La historia proporciona los hechos pasados (p. ej., el establecimiento hace siglos de la *Mesta* y sus rutas para el ganado trashumante) y la estructura los hechos presentes (p. ej., el número de hectáreas de cultivo de olivo en Andalucía).

Por último, la teoría económica está compuesta por el conjunto de teorías, hipótesis y modelos sobre el comportamiento de variables económicas que se emplean en el análisis de los datos y hechos presentes y pasados (p. ej., la Ley de la oferta y la demanda).

De todos modos, hay que resaltar que los economistas de toda época y condición han diferenciado siempre dos clases de teoría económica y, así, al estudiar la economía la han dividido en microeconomía y en macroeconomía.

La microeconomía o teoría microeconómica estudia el comportamiento del mercado, de los agentes económicos individuales y de grupos de éstos, así como los efectos de ese comportamiento sobre los precios o las cantidades de bienes, servicios y factores de producción. En definitiva, estudia los aspectos económicos de las personas y de las empresas e instituciones.

Por su parte, la macroeconomía o teoría macroeconómica estudia el comportamiento de las magnitudes económicas agregadas a nivel de país, estado o región. En este caso, gran parte del objeto de estudio descansa en la elaboración y análisis de las variables económicas de los países, tales como el producto interior bruto o PIB (valor monetario de los bienes producidos en un país durante un determinado período de tiempo), la inflación (subida general de los precios en un período), el déficit público (diferencia entre lo que gasta en un año un estado en sanidad, defensa, educación, obras públicas..., y lo que ingresa en el mismo a través de los impuestos, multas, loterías...), el paro, los índices bursátiles, el nivel de pobreza, etc.

Tanto a nivel microeconómico como macroeconómico, para tratar de dar respuesta o predecir el comportamiento de los agentes y las variables económicas los economistas han descubierto, elaborado o enunciado diversos principios o preceptos, denominados **leyes económicas**, que expresan los nexos y relaciones esenciales entre los fenómenos y los procesos económicos que se dan en la sociedad. Entre todas ellas, se pueden destacar tres de cumplimiento permanente y continuo y que constituyen el núcleo fundamental de funcionamiento de la economía en la que se mueven las actuales empresas. Éstas son:

- **Ley de la Oferta y la Demanda:** existe un punto de equilibrio donde oferentes y demandantes (empresas y consumidores) se ponen de acuerdo para intercambiarse una cantidad determinada de bienes a un precio determinado.
- **Ley de Relación entre el Consumo y el Empleo:** el empleo genera consumo y, a su vez, el consumo genera empleo. El descenso del consumo genera desempleo y, a su vez, el desempleo genera la bajada del consumo.
- **Ley de Aplicaciones de la Renta:** la renta (dinero disponible) sólo tiene tres aplicaciones posibles: consumo, ahorro e inversión.

La empresa como agente económico

Si observamos nuestro entorno, se puede apreciar que constantemente se realizan actividades económicas. Nosotros mismos consumimos alimentos, vestidos, casas para vivir, educación, etc. Por otra parte, existen empresas que nos ofrecen estos bienes y servicios, como el supermercado, el banco, la inmobiliaria, etc. Además, vivimos en un municipio con una alcaldía, que regula la vida del mismo y que nos ofrece servicios como el alumbrado público o la recogida de basuras. Estamos dentro de una Comunidad Autónoma que gestiona los servicios de educación o de salud. Habitamos en un país que, además, pertenece a la Unión Europea, y que nos ofrece unos servicios y nos cobra unos impuestos.

Todas las instituciones y personas que hemos nombrado efectúan **actividades económicas** diferentes. Se las conoce como agentes económicos o unidades básicas de decisión económica e influyen en el devenir habitual de un sistema económico (por ejemplo, el de un país). Para poder analizar su comportamiento las agrupamos en varios conjuntos, dependiendo de la actividad que desempeñan:

1. Las **economías domésticas** o **consumidores**. Son las unidades básicas de consumo. Se definen como el conjunto de personas que viven bajo un mismo techo y toman decisiones conjuntas (o las toma un único miembro y los demás las acatan). Las economías domésticas o familias persiguen maximizar la satisfacción o la utilidad, con la restricción impuesta por el hecho de que los recursos son escasos.
2. Las **empresas** o **productores**. Son la unidad básica de producción y están formadas por el conjunto de personas que, a través de unos factores de producción, obtienen bienes y servicios para satisfacer necesidades. En este conjunto de personas, una vez tomada la decisión todos la acatan. Las empresas o productores pretenden la maximización de los beneficios, con la restricción de los costes de producción.
3. La **Administración Pública**. Está compuesta por todo el conjunto de organismos y departamentos que están bajo el control directo de un gobierno de cualquier tipo. Son un conjunto de instituciones que tienen un poder de regulación o control sobre las demás unidades de decisión.

Los sistemas económicos

Cualquier grupo de personas debe contar con una mínima organización económica que permita a sus miembros cubrir sus necesidades con los recursos escasos de los que disponen. Así, un sistema económico es el conjunto de leyes, de pautas de comportamiento y organización que rigen la actividad económica de un grupo humano.

Dependiendo del lugar y de la época, las formas que han adquirido los sistemas económicos han sido muy diferentes. Sin embargo, todos ellos tienen, o han

tenido, que hacer frente a tres preguntas esenciales: ¿qué bienes producir?, ¿cómo producir esos bienes?, ¿para quién producirlos?

Dependiendo de cómo responden a estos interrogantes, hoy en día se puede hablar de tres **clases de sistemas económicos**:

- a) **Economía de libre mercado.** Es un sistema económico en el que todas las decisiones sobre qué, cómo y para quién producir se toman en el mercado mediante el comportamiento de productores y consumidores, sin intervención gubernamental (p. ej., Islas Caimán).
- b) **Economía de planificación central.** Todas las decisiones económicas son tomadas por la autoridad central, sin que consumidores y productores tengan ningún poder decisorio (p. ej., Corea del Norte, Cuba).
- c) **Sistema de economía mixta.** En este sistema una parte de las decisiones las toma la autoridad central y otra parte consumidores y productores. La administración pública normalmente actúa como reguladora del propio mercado. Es el más habitual (p. ej., España).

LECTURA COMPLEMENTARIA

Análisis económico de una operación de miopía

En muchos momentos de nuestra vida nos enfrentamos con el hecho de tener que tomar una decisión de contenido económico. Existe la tendencia generalizada en estos casos de considerar solamente el aspecto monetario de la determinación a tomar. Sin embargo, esto no es tan simple como parece en un principio.

Supongamos que una persona se encuentra, en un determinado momento de su vida, ante la decisión de operarse quirúrgicamente los ojos para superar la miopía que sufre desde su adolescencia. La intervención tiene un coste de 3.000 euros, que ha de pagar el mismo día en que ha de llevarse a cabo.

Teniendo en cuenta que durante los últimos años ha venido gastándose por término medio unos 400 euros anuales en la adquisición de lentillas desechables y líquidos limpiadores, parece que lo primero que económicamente debe considerar es que en ese momento el desembolso del pago de la operación se aproxima al equivalente a siete años y medio de uso de lentillas (cifra resultante de dividir el coste de la intervención médica entre el coste anual que le supondría seguir usando las lentes de contacto). Así, si considera que puede desembolsar en un solo pago una cantidad más de siete veces superior a lo que viene gastando anualmente en su problema ocular, se operaría. En caso contrario no la llevaría a cabo y seguiría utilizando sus lentillas de siempre. Parece que el análisis económico de esta disyuntiva debería acabar ahí. Sin embargo, los aspectos económicos de la decisión son más complejos. La Economía es una ciencia que se utiliza en la administración de los recursos. No hay que olvidar que la utilización de un recurso se relaciona con la de otros. En este caso hay que fijarse en más aspectos a la hora de valorar si debe realizarse la operación o no.

Así, por ejemplo, esta persona podría considerar el mayor tiempo de sueño derivado de la operación quirúrgica como recurso a analizar para tomar o no la decisión. Me explico. Si esta persona emplea habitualmente quince minutos por la mañana en ponerse las lentillas y otros quince por la noche en quitárselas y limpiarlas, nos encontramos con que roba al sueño treinta minutos cada día. Si decide operarse la miopía dormirá media hora más cada día, tres horas y media más cada semana, quince horas más al mes, ciento ochenta horas más al año, etc.

Si la media de horas de sueño es de ocho diarias, fijándonos en las cifras anteriores fácilmente podemos deducir que gracias a la operación esta persona va a dormir el equivalente aproximado a dos días más cada mes ($15/8$) o casi veintitrés días más cada año ($180/8$), es decir, casi un mes más por año. ¿Cómo podríamos valorar monetariamente este aspecto para añadirlo al análisis del coste de la intervención quirúrgica? Evidentemente, existe una dificultad manifiesta para hacerlo. Además, es fácil que cada uno de nosotros le aplicara un valor diferente.

Así, por lógica, hemos de concluir que el análisis económico de cada determinación no ha de terminar en el aspecto monetario, sino que debe ir más allá y centrarse también en la gestión del resto de recursos que implica la toma de decisiones por cada agente económico individual o colectivo.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿Qué puede contaminar más que 50 millones de coches?*

Los barcos más grandes provocan más polución que la automoción, según diversos estudios. De hecho, en alguno de ellos se ha concluido que sólo los 15 barcos más grandes del mundo contaminan lo mismo que todos los coches del planeta.

Tiene un tobogán de 10 pisos de altura, 23 piscinas, 20 restaurantes, un casino, un teatro para 1.400 personas, un parque con 12.000 especies vegetales, un hospital e incluso, calabozos y un tanatorio. Todo lo que hace referencia al *Harmony of the Seas* es espectacular. Más largo que la Torre Eiffel, en los 362 metros de longitud del barco de pasajeros más grande del mundo caben 6.780 clientes y 2.100 trabajadores. Cerca de 9.000 personas en un gigantesco mamut flotante de proporciones nunca vistas. Un mamut que a principios de junio llegará a Barcelona, donde, hasta octubre, tendrá su base de operaciones. Con él llegarán a la ciudad mucho más que piscinas, restaurantes y toboganes gigantes. Con millones de toneladas de emisiones contaminantes, el barco añadirá aún más productos nocivos en el aire de una de ciudad con un problema de contaminación crónico, Barcelona. Una ciudad donde, según un estudio científico, existe un grave problema de concentración de partículas nocivas, buena parte de las cuales tienen su origen en el tráfico marítimo.

Barcelona es una potencia turística de primer orden y una parte importante de este éxito se debe a su puerto. La capital catalana lidera el ranking de puertos del Mediterráneo en cuanto al tráfico de pasajeros. A escala mundial es la segunda ciudad, sólo por detrás de Florida, en Estados Unidos. Unos 2,3 millones de turistas llegan cada año a Barcelona en barco. Algunos sólo están en la ciudad unas pocas horas, otros pernoctan. Unos y otros generan un notable impacto económico en la ciudad, que algunos estudios sitúan en 413 millones de euros anuales (o incluso 800, teniendo en cuenta la repercusión indirecta). Restaurantes, tiendas, taxis, hoteles..., la lista de los que se benefician del éxito del puerto es larga, y esto deriva en puestos de

trabajo e ingresos a las administraciones públicas. La ciudad, pues, sale ganando.

El debate sobre el turismo

Esto es, al menos, lo que se repite de forma incansable desde *Turismo de Barcelona* y el *Puerto*. Pero en el discurso triunfalista de las cifras económicas se evita hablar de las consecuencias que la llegada de un creciente número de cruceros tiene para una ciudad que incumple de forma sistemática los límites de contaminación atmosférica fijados por la Unión Europea. Un problema que no para de crecer, año tras año, sin que, más allá de organizar comisiones para estudiar el tema, ninguna administración haya decidido actuar para cambiar la situación. Ni las amenazas de multa de la *Comisión Europea* han servido para hacer que se ponga manos a la obra. Durante unos años, la crisis hizo que la contaminación bajara, pero con la llegada de la recuperación económica los niveles se han vuelto a disparar.

Y es a esta Barcelona, que supera de largo el máximo de *partículas PM2,5* y *PM10* (partículas en suspensión de menos de 2,5 y 10 micras, respectivamente) fijado por la *Organización Mundial de la Salud*, donde la primera semana de junio llegará el *Harmony of the Seas*. Desde el punto de vista de la mecánica, el barco es un prodigio, un coloso que bate todos los récords de la industria naval. Pero el *Harmony of the Seas* también es colosal desde otro punto de vista, el de los daños ambientales. De entrada, cada uno de los dos motores del barco traga 52.000 litros de fuel cada hora, 2.500.000 litros al día los dos juntos, un consumo descomunal que se traduce en un volumen de emisiones contaminantes igualmente descomunal.

* Isidre Estévez, original publicado en el diario *Ara* el día 24 de mayo de 2016.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿Qué puede contaminar más que 50 millones de coches? (cont.)

Eficiente, pero no tanto

«*Un monstruo gigantesco que devora fuel*», así describen *Els Amics de la Terra* al *Harmony of the Seas*, denunciando la «incoherencia» que supone que la compañía propietaria del crucero, *Royal Caribbean*, por un lado se comprometa a reducir las emisiones contaminantes y, por el otro, ponga a trabajar un barco que consume más energía que 77.000 hogares de Estados Unidos (con un consumo que supera con creces la media mundial).

La compañía se defiende aduciendo que el *Harmony of the Seas* consume un 25% menos de combustible que los barcos anteriores. Los ecologistas responden argumentando que, con más barcos en funcionamiento y cada vez más grandes, la compañía ha disparado la emisión de contaminantes: el año 2014 emitió 77 millones de CO₂ más que en 2013.

Los barcos y el azufre

Una directiva europea obliga a los buques a quemar fuel bajo en azufre durante sus estancias en puerto. Pero los expertos denuncian que, incluso así, el combustible de los cruceros contamina 100 veces más que el diesel de los coches. El resultado es que un crucero de las dimensiones del *Harmony of the Seas* lanza a la atmósfera, en un año, el mismo volumen de azufre que 50 millones de coches, según un informe de la Universidad de Delaware. Es cierto que, desde que la UE introdujo los nuevos límites, se ha reducido la lluvia ácida, pero más allá del azufre, un agente particularmente nocivo, los barcos aportan a la atmósfera más gas NO₂ que el tráfico rodado. Y también óxido de nitrógeno, benceno, etc. La contaminación que emiten los barcos ha quedado bien documentada en numerosos estudios científicos.

Para poner estos datos en perspectiva: en una de las principales avenidas de Berlín la con-

centración de partículas en suspensión es de 6.000 por centímetro cúbico; en la Meridiana, uno de los puntos negros de la contaminación en Barcelona, llega a las 30.000. En el puerto de Barcelona se han medido hasta 480.000 partículas ultrafinas por centímetro cúbico. Y si alguien cree que el problema de la contaminación del aire queda limitado al aire de la zona del puerto, se equivoca. El viento y las condiciones meteorológicas pueden hacer que la polución que genera el puerto llegue hasta 400 kilómetros de la ciudad.

Los 15 barcos más grandes del mundo contaminan lo mismo que todos los coches del mundo

Es de acuerdo con datos como éste que algunos estudios responsabilizan a la industria naval de causar hasta 60.000 muertes prematuras. Y la situación, alertan los técnicos medioambientales, no hará más que empeorar. El sector, un poderoso *lobby*, consiguió quedar excluido de los objetivos de reducción de emisiones fijados por el *Protocolo de Kyoto*. Ahora el aumento imparable en el número de viajes hará que en 2020 el transporte marítimo sea el principal emisor de gases contaminantes, por delante de la industria y el transporte rodado juntos.

Según datos publicados hace unos años, los 15 barcos más grandes del mundo contaminan lo mismo que todos los coches del mundo. Y en las aguas del planeta hay 100.000 barcos, la mayoría transportando mercancías desde las fábricas de Asia hacia los mercados occidentales. Los barcos emiten cada año, 2,3 millones de toneladas de dióxido de sulfuro, 3,3 millones de dióxido de nitrógeno y 250.000 *partículas PM*, todos ellos agentes especialmente nocivos, porque son tan pequeños que llegan con facilidad a los pulmones y de allí pasan a la sangre, provocando desde alergias e inflamaciones hasta enfermedades cardiovasculares o, incluso, cáncer.

LECTURA COMPLEMENTARIA La historia de Pepito Relámpago*

A mí me gustan esos que se cogen el hipotecón, con un sueldecito un 30% mayor que la cuota mensual, y si les dices algo responden: «siempre puedo refinanciar». Le preguntas a cuántos años es la hipoteca, y resulta que es a 30, cuando no 40.

Vamos a tomar un ejemplo ficticio. Pongamos que Pepito Relámpago llega al mercado inmobiliario en el año 2006, se compra su zulito de Pladur por 200.000 € y lo financia a 30 años. Poniendo un 4% de interés, le sale una cuota de 954 €. Como le han hecho encargado recientemente, allí en la carpintería, llega ya a los 1.200 € mensuales. Sus padres le han hecho el aval, con su otro zulito, en este caso de los del yugo y las flechas. Sabe que al principio irá un poco agobiado, pero «es la única forma de meterse», «están todos así», la inflación irá rebajando la cuota y sobre todo la revalorización lo hará rico. No va a «tirar el dinero» en un alquiler, de modo que echa la firmita y el banquero lo despide con una palmadita en la espalda.

Pasan las semanas, Pepito es feliz en su zulito, se pone unas litografías que compra en un mercadillo, algunos muebles de Ikea, su madre le ayuda a limpiarlo todo y su padre le suelta unos cuantos billetitos para comprar un lavavajillas. En junio, un anciano extranjero, llamado Trichet, sube el Euribor. Pepito cree recordar que el banquero ya le habló de ese Euribor, aunque lo hizo de pasada. Decía no sé qué de que subiría muy poco. La cuestión es que al cabo de pocos meses, la cuota de su hipoteca sube a 1.013 €. Llama al banco y le explican que si su tipo es variable, que si el Euribor, que si la coyuntura, que si tranquilo que está todo controlado. Pepito decide apretarse un poquito más el cinturón: ya no desayuna en el bar, las lonchas de jamón las pide finitas, los zapatos los aguanta hasta que las suelas están combadas, el Ford Fiesta lo conduce a puntita de gas... Así y todo, su madre le ayuda a comprar ropa y le suelta algún billete para que salga con los amigos. Vale la pena sacrificarse, porque en esos momentos su piso ya debe valer más, mucho más.

Pepito, a veces, cuando vuelve de trabajar, algo cansado, mira el balcón de su zulito, allí en el quinto piso. Es un cuadradito precioso, tan bien delineado, junto a los otros. Ese es su lugar en el mundo. Ahí está la prueba de que sale adelante en la vida. Es, además, el único del bloque que no tiene un cartelito de «Se Vende», lo que prueba que la revalorización es un hecho y todos están recogiendo los beneficios. Él, en unos años, también espera hacer lo mismo, vender y mudarse a un gran adosado en un barrio nuevo. Tal vez cuando tenga novia y lo asciendan a supervisor. Nunca ha sido hombre de grandes ambiciones, pero la prosperidad de España y su último triunfo financiero lo están envalentonando.

Pero a Pepito no le ascienden. Lo que hacen es despedirlo. Hay poca demanda, las obras se están parando, los malditos de Ikea atacan muy duro. Todos los jóvenes con nuevos pisitos quieren comprar barato, y ya nadie compra muebles hechos en España. Pepito era el empleado más joven, es decir, el más barato de despedir. Así que coge su carta de despido y en pocos días se presenta en el INEM. Hay algo de prisa, porque ha cobrado poco del despido y la letra del piso sigue entrando cada mes. En el INEM le dan ocho meses de paro con 800 € al mes.

Estamos ya en 2007. Pepito ve en su pequeño televisor un montón de obreros con pancartas por las calles. Se están quejando por el aumento del paro. El Presidente hace llamadas a la tranquilidad, esto es una etapa coyuntural y el Estado no abandona nunca a nadie. En el INEM recomiendan a Pepito que vaya de pinche de cocina, aunque sólo le ofrecen 600 al mes, poco más que la mitad de la hipoteca. Cuando se acaba el dinero del despido, los padres de Pepito le ayudan a pagar la letra. Lo importante es mantener el piso y esperar a que se revalorice. Pepito

* <http://www.albertonoguera.com/2006/05/siempre-puedo-refinanciar.html>

LECTURA COMPLEMENTARIA

La historia de Pepito Relámpago (cont.)

a veces sale a comprar periódicos o buscar cartelitos con ofertas de trabajo. Al volver mira su pisito, tan alto, orientado al aire calentito del sur. Como tiene tiempo de sobra, ha empezado a caminar más despacio. Eso le da tiempo para observar algunos detalles: los cartelitos de «Se Vende» siguen allí. No los han quitado.

Pepito habla con su padre y lo tranquiliza: lo importante es mantener el piso. Ahora mismo en España hay trabajo, y él es un chico trabajador. Su padre hará algunas llamadas a sus amigos para ver si hay algo. A finales de 2007, Pepito vuelve a revisar su hipoteca: debe pagar ahora 1.104 € cada mes. El BCE ha dejado los tipos ya en el 4%, más el 1,25% que le cobra la caja de ahorros, total 5,25%. Esto no hay quien lo entienda. Su patrimonio sube, pero la cuota que paga también. La inflación no erosiona la cuota, como le dijo su amigo en el banco. Tal vez porque la inflación ayuda muy poco a quien no tiene empleo. Lo que sí que inflaciona es la gasolina, la comida, la luz y el agua.

Los padres de Pepito se van quedando sin ahorros. Las cosas han subido mucho más que sus salarios. En la calle muchos hablan ya mal del Gobierno. Al fin, el ministro Caldera publicó una mala noticia: era un numerito que casi no se veía, en un rincón de la pantalla del televisor: 13%. El paro está en el 13% y muchos pepitos buscan trabajo a cualquier precio. Muchos de ellos son inmigrantes, y otros son españoles que van agotando sus meses de paro. Pero muy pronto a Pepito se le acabará el paro. Sus padres no podrán afrontar su deuda. Tiene una pequeña reunión con ellos: no hay que ponerse nervioso, lo importante es mantener el piso; si lo vende ahora, luego valdrán más y ya no podrá comprar nada. Ha llegado el momento de la refinanciación.

Pepito visita a su amigo el banquero. Le choca la mano y le explica que tiene problemas. Las bromas y las risas desaparecen. Una mirada de desprecio se le escapa al buen hombre engomado. Se ponen a hacer numeritos: Pepito podría alargar el préstamo a 35 años y sólo pagaría

1.041 € al mes. Pero eso es muy poca diferencia. Como Pepito es joven, entonces se puede alargar el préstamo mucho más, a 50 años: 950 € al mes. ¿Cómo puede ser que la cuota baje tan poco? El banquero le explica amablemente, con su bolígrafo, que los intereses ascienden a 875 euros al mes, más el capital que vaya a amortizar según el número de años del préstamo. Pepito no sabe lo que es «amortizar». Pregunta qué es lo mínimo a pagar. El banquero le responde que los 875 € al mes, en un plazo de «carencia». En ese tiempo no amortizaría capital, pero al menos saldría del apuro. Pero Pepito no sale del apuro. 875 euros son muchos euros. Él imaginaba que doblando el plazo para pagar, la cuota bajaría a la mitad. El banquero le explica amablemente que eso no es así, porque la parte contratante de la primera parte es igual a la parte contratante de la primera parte. Pepito asiente y sale del banco. Llama a sus padres y luego va a cenar con ellos. El banquero también hace una llamada a su superior: hay un posible moroso.

En la cena, Pepito y sus padres tienen un amargo debate. Podrían alquilar el piso, mientras Pepito vuelve a vivir con ellos. Sería una solución transitoria hasta que encontrase trabajo y, como prometió el banquero, el dichoso Euribor bajase. Pero el alquiler no llegaría a los 500 €. A la gente no le gusta «tirar el dinero» en un alquiler y paga poco. Además, si no se encuentra inquilino enseguida van a tener problemas para pagar. Pepito no puede pagar 375 euros al mes por la hipoteca, mientras vive con sus padres y tiene un inquilino disfrutando de su zulito. Eso no es viable. Se habla de vender su Ford Fiesta, que ya no utiliza porque no puede pagar la gasolina. Pero el viejo Ford Fiesta apenas vale 600 €. Es casi chatarra. Todo el mundo compra ya como mínimo compactos seminuevos km 0.

Pepito mira el telediario con sus padres: parece mentira que, con lo bien que va España, lo que le cuesta a él encontrar trabajo. Debe ser que no sabe buscar. Tiene que moverse más, patear las calles. Algo hay que hacer. Su padre, por su parte,

LECTURA COMPLEMENTARIA

La historia de Pepito Relámpago (cont.)

comienza a recordar viejos tiempos: recuerda las escaseces de la posguerra, la crisis del felipismo, recuerda aquel 23% de paro de no hace muchos años. La realidad comienza a estrecharse como un embudo. Poco a poco, van quedando menos opciones. El banco embargará el piso si no pagan, y entonces lo perderán todo, toda la revalorización.

Es el momento, entonces, de vender el zulito y disfrutar de la revalorización. Mientras tanto, volverá a vivir con ellos. Pepito en principio se niega, opina que si vende luego no podrá volver a comprar, pues los pisos subirán siempre. Su padre le responde que él ha vivido muchas cosas ya. Pepito comienza a aceptar que tal vez, en un futuro muy lejano, cuando la actual prosperidad de España sea historia, los precios podrían tener un «aterrijaje suave» y él comprar otra vez. Lo importante es que desde casa de sus padres podrá buscar trabajo tranquilamente. Y ese dinero lo guardará en algún sitio seguro. Después de pasar una mala noche, con algunos remordimientos, Pepito pone el cartel de «Se Vende». Hace unos días que el ojo izquierdo le parpadea involuntariamente. También nota un cierto ahogo cuando suena el teléfono. Está esperando contratos, pero sólo lo llaman del banco para preguntarle qué decisión ha tomado acerca de su refinanciación. De momento, seguirá pagando a 30 años, no hay mucho que refinanciar. Cuando acaba de colgar el cartel, sale a la calle a mirar si se ve bien desde la acera. Ha elegido un modelo diferente al de sus vecinos, para hacerlo destacar. El suyo tiene un diseño innovador, de una empresa catalana, que se está forrando. Los cartelitos de los pisos de al lado, en cambio, están amarillos y quemados por el sol. Está claro que su piso se venderá el primero.

Como lo compró por 200.000, le parece lógico pedir 250.000, teniendo en cuenta que hace ya un año y medio que se ha estado revalorizando. Pasan las semanas, luego los meses, y los compradores no aparecen. Lo que sí que le aparecen a Pepito son más arrugas en la frente. A veces se mira en el espejo del cuarto de baño y nota que sus cabellos son más finos y escasos.

El nudo en la garganta que sentía al responder al teléfono, ahora lo siente cada vez que pisa la calle. Hay algo que no marcha bien. El del banco llama repetidas veces. Se acumulan ya dos impagos y la situación no es nada buena. Le avisa de que puede ejecutar la hipoteca. Pepito responde que es cuestión de tiempo, que la revalorización lo pagará todo e incluso le dará beneficios. El del banco guarda silencio. Tiene algunas cifras que a Pepito no le gustarían, pero decide callar de momento. Pepito toma una decisión importante: rebajará 20.000 € el precio. Cambia el cartel, cambia los anuncios en los periódicos y contrata a una inmobiliaria. La inmobiliaria le asegura que no puede vender su zulito por encima de 210.000 €. Pepito se enfada y les cuelga. Han pasado tres meses y no ha recibido ninguna oferta. Comienza la campaña electoral de 2008. España tiene un magnífico futuro, avalado por las cifras de prosperidad y empleo. Pepito no entiende nada. Sólo ha recibido dos ofertas de empleo por 600 € al mes. En su antigua carpintería han despedido a dos empleados más.

Pepito decide llamar a otra inmobiliaria y vender el piso por 210.000 €. Los nervios no le dejan ya dormir. Su jugada del piso tal vez no fue muy acertada. El de la inmobiliaria le explica que las cosas andan mal y que se prepare para más rebajas. Eso era lo último que quería oír, pero esta vez no se enfada. En dos meses más, el banco está preparado para ejecutar la hipoteca. Lllaman para informarle, con muy malos modos. El banquero ya no es tan amigo, de hecho ni le coge el teléfono. En su lugar le han puesto a una especie de cobrador del frac con una voz como de sepulturero. Pepito llama todos los días a la inmobiliaria. No hay ninguna oferta. Decide al fin aceptar el trabajo de 600 €. El único problema es que deberá desplazarse al otro lado de la ciudad cada mañana en autobús y comer fuera. Su madre se ofrece a hacerle bocadillos.

Pronto se traslada al piso de sus padres y avisa a la inmobiliaria de que el piso ya no está en venta: está en subasta. El banco lo liquidará y

LECTURA COMPLEMENTARIA
La historia de Pepito Relámpago (cont.)

con eso se cancelará la hipoteca. En el fondo, Pepito está aliviado, será bueno quitarse el muerto de encima. Su aventura inmobiliaria es una lección que no olvidará. En pocos días lo llaman del banco: su piso se ha vendido por 80.000 €. La burbuja está pinchada, los precios caen, están ejecutando muchas hipotecas, no se ha podido sacar más dinero. El banquero es por primera vez sincero con Pepito. El problema es que le ha faltado por decir una cosa: las cajas están también amenazadas de quiebra por los impagos. Pepito pregunta qué va a pasar ahora. El banquero responde que ahora no pasa nada, que su cuota a 30 años se reduce a tan sólo 662 €, que pagará más cómodamente. Aunque, si no paga, le embargarán su nómina, tal y como constaba en la

letra pequeña del contrato que firmó al hacerse con la hipoteca. La madre de Pepito, entonces, pasa varios días llorando. La mujer está como envejecida, con la piel muy arrugada. Cuando Pepito va al lavabo, se encuentra un montón de pelos suyos. Hace semanas que toma pastillas para dormir, pero aun así los complejos de culpa no lo dejan en paz. Está condenado a pasar 30 años pagando 600 € al mes por absolutamente NADA. No habrá revalorización, no podrá irse de alquiler, no habrá ascenso en el trabajo, no habrá una novia, tan sólo una piedra pesada atada al cuello, con la que tendrá que vagar hasta los 60 años, a las puertas de la jubilación. Entonces, pone la televisión y aparece una breve noticia: Trichet vuelve a subir los tipos.

LECTURA COMPLEMENTARIA
Especulación inmobiliaria durante el reinado de Felipe III*

Don Carlos Montero amasó su fortuna hace años siendo uno de los consejeros que nombró el Duque de Lerma para tramitar los cambios de residencia de la Corte de Madrid a Valladolid y viceversa. Era un gestor de sobornos. Dicho mal y pronto, primero se dejaron sobornar por un cabildo y luego por el otro. Eso de que las brumas del Pisuerga dañaban la salud del rey, como excusa no era mala, y en Madrid como no hay río...

En realidad, las ofertas de los cabildos eran para la Corona, pero iban acompañadas de jugosos regalos para sus administradores. De todos modos, estos sobornos sólo fueron las migajas de la operación. Cuando Lerma decidió llevar la Corte a Valladolid, su camarilla compró todas las casas y solares que había disponibles en la ciudad antes de hacer oficial la noticia, y luego las vendieron en cuanto los precios se dispararon, obteniendo pingües beneficios. Y ésa fue sólo la primera parte. Durante los siete años que la Corte estuvo instalada en Valladolid, Lerma y sus

amigos se dedicaron a comprar discretamente propiedades en Madrid. El traslado de la Corte había dejado a la ciudad semiarruinada, hundida en el caos y el abandono. Las oportunidades de compra eran inmensas. Los propietarios vendían edificios enteros a precios irrisorios para trasladarse a vivir a Valladolid a miserables buhardillas por las que pagaban cantidades astronómicas. Y llegado el momento oportuno, convencieron al rey de que era mejor volver al viejo alcázar de la orilla del Manzanares. El rey no pintaba nada en todo ese asunto. Él iba donde le decía su valido, y si entre medias mataba algún venado, pues mejor. Así, volvieron a vender las propiedades madrileñas multiplicando varias veces el precio que ellos habían pagado por las mismas. Las ganancias resultantes de la doble operación fueron inmensas. Después, tanto don Carlos como sus socios invirtieron los beneficios de sus negocios en tierras, censos y juros, tanto en la metrópoli como en América.

* Alfonso Mateo-Sagasta, *Ladrones de tinta*, Ediciones B, 2004.

LECTURA COMPLEMENTARIA

El misterio de las ciudades abandonadas*

La cultura maya se ha convertido en una de las civilizaciones más enigmáticas para los historiadores y arqueólogos de los dos últimos siglos. ¿La razón? Abandonaban sus ciudades de un día para otro, trasladándose en masa su población a cientos de kilómetros del emplazamiento original para construir allí réplicas exactas de las ciudades de las que acababan de emigrar. Hoy en día, desechado ya todo tipo de controvertidas hipótesis, parece ser que los estudiosos centran el origen más factible de tal comportamiento en una causa de naturaleza económica. Veamos cual.

Los mayas no construían sus grandes edificios cuando los necesitaban, sino cuando su im placable calendario se lo ordenaba, con rigor cronológico, o sea, cada cinco, diez o veinte años, y en cada nuevo edificio ponían la fecha de su fundación. A veces reforzaban una pirámide antigua con una nueva capa cuando una nueva intercalación en el calendario exigía que fuera eternizada. Esto lo hicieron durante siglos con una regularidad absoluta, como lo demuestran las fechas cinceladas. Y esta regularidad sólo podía ser interrumpida por una catástrofe o por una emigración.

Por tanto, cuando vemos que en una ciudad cesaban las construcciones en una fecha determinada, y aproximadamente en la misma época empezaban en otra ciudad, llegamos a esta conclusión: la población de la primera lo abandonaba de repente todo y emigraba para fundar otra ciudad.

Todo esto, aunque nos plantea una serie de problemas, podría explicarse de diversas maneras. Pero un hecho acaecido aproximadamente en el año 610 deshace estas primeras hipótesis. Todo un pueblo, los habitantes todos de importantes ciudades, abandonaron sus sólidas viviendas para emigrar el norte, despoblado y cubierto de exuberante vegetación. Ninguno de aquellos emigrantes regresó a las ciudades de origen, que quedaron desiertas, y la jungla penetró de nuevo en sus calles; la hierba creció en las escaleras y en los muros de los palacios, las semillas del bosque penetraron en las hendiduras de las piedras, que se cubrieron de tierra, y la vegetación tropical surgida en los cimientos de

las mismas murallas las abatió. Jamás volvió el pie de un ser humano a hollar el empedrado de aquellos patios y calles ni a subir por las altivas escalinatas de sus pirámides.

Para que podamos darnos cuenta de lo extraño e incomprensible de tal suceso, imaginemos, por ejemplo, que todo el pueblo francés, después de haber vivido una historia milenaria, emigrase de pronto a Marruecos para fundar allí una nueva Francia; que abandonase sus catedrales y sus grandes urbes, que repentinamente los habitantes de Marsella, Toulouse, Burdeos, Lyon, Nantes y París emigraran. Y no sólo esto, sino que al llegar a Marruecos empezaran inmediatamente a construir nuevas ciudades y catedrales idénticas a las que abandonaron en Francia.

Con este ejemplo que hemos puesto de los franceses es quizá más fácil imaginarlo en relación a los mayas. Cuando se averiguó tal cosa, las interpretaciones se atropellaban. Lo más natural era suponer que eran extranjeros invasores quienes habían arrojado de su país a los mayas; pero, ¿qué invasores podían haber sido? Los mayas estaban entonces en el apogeo de una evolución histórica y nadie podía competir con ellos en fuerza militar; por otra parte, a la luz de los descubrimientos arqueológicos, esa explicación es insuficiente, ya que en las ciudades abandonadas no se encontraban huellas de lucha ni saqueo de conquistadores.

¿Había motivado tal emigración una catástrofe de la naturaleza? Imposible. ¿Dónde están las huellas?, y, además, ¿qué catástrofe natural puede impulsar a un pueblo a reconstruir un nue-

* Extracto de C. W. Ceram, *Dioses, tumbas y sabios*, 1949. Edición consultada: Ediciones Orbis, 1985.

LECTURA COMPLEMENTARIA
El misterio de las ciudades abandonadas (cont.)

vo imperio en otro lugar en vez de regresar a sus lares? ¿Habían padecido los mayas una epidemia terrible? No hay indicios de que fuera un pueblo numéricamente reducido el que emprendiera la gran emigración; al contrario, el que construyó nuevas y poderosas ciudades como Chichen Itza debía de ser muy fuerte. ¿Sería un cambio de clima lo que hiciera imposible seguir viviendo en aquellas regiones? No es probable cuando la distancia en línea recta del centro del Antiguo Imperio al centro del Nuevo no es superior a 400 kilómetros. Un cambio de clima, del que faltan indicios, capaz de haber producido efectos tan revolucionarios en la estructura de un imperio, también habría afectado a la comarca del nuevo emplazamiento. ¿Qué explicaciones nos quedan, pues?

En los últimos decenios se encontró la que parece más acertada y es cada vez mayor el número de investigadores que la adoptan. Es la tesis del profesor americano Sylvanus Griswold Morley, quien, para demostrarla, nos invita a echar una ojeada a la historia y a la estructura social del imperio maya. Con tal digresión tendremos nuestra recompensa, pues ello nos permitirá conocer otra particularidad de aquel pueblo extraño. De todas las grandes civilizaciones del mundo, la de los mayas es la única que no conoce el arado. Además, si estudiamos el espacio geográfico en que se hallaban comprendidas estas ciudades del Antiguo Imperio, vemos uno de los procesos históricos más asombrosos de la historia. ¡Los mayas deben de haber sido el único pueblo del mundo cuyo estado ha ido progresando de fuera adentro!, del mar hacia el interior.

La solución al enigma no debe esperarse sólo de los conocimientos profesionales, que hasta ahora han fracasado, sino de la intuición feliz, que puede tener cualquiera, por no decir del azar. Los trabajos arqueológicos profesionales no han dado solución al problema de por qué los mayas, en el momento culminante de su evolución, cuando sus ciudades se hallaban en ple-

no apogeo y poderío las abandonaban de pronto para emigrar al norte inhóspito.

Una condición previa para el florecimiento cultural era la capacidad, la tendencia de los pueblos para la agricultura y la ganadería. Los mayas conocían la agricultura, aunque de manera un tanto especial; pero ¿y la ganadería? La civilización maya es, efectivamente, la única que carece de animales domésticos y de animales de carga, y, por tanto, también de carros.

Aquella cultura se olvidó de estudiar medios auxiliares para prevenir las catástrofes amenazadoras, y sólo aquella presunción espiritual inimaginable de la inteligencia maya puede explicar el fenómeno de que un pueblo capaz de crear obras científicas y artísticas tan importantes no supiera inventar uno de los instrumentos más prácticos, importantes y sencillos: el arado. En el transcurso de toda su historia, los mayas tuvieron una agricultura que no supo salvar la etapa más rudimentaria. Todo su arte consistía en abatir los árboles de una zona de la selva. Cuando la leña estaba seca, poco antes de las lluvias, la quemaban, después de lo cual laboraban el suelo con unas picas largas y puntiagudas, con las cuales practicaban agujeros para la siembra del maíz. Y cuando el campesino había recogido la cosecha, empezaba la misma operación en otra parte de la selva. Como carecían de abonos, excepto del estiércol natural, muy escaso, en las proximidades de los poblados, toda tierra de la que se habían recogido los frutos necesitaba una larga temporada de barbecho, hasta que se pudiera sembrar de nuevo.

Y así llegamos a la explicación posiblemente más exacta de por qué los mayas se veían obligados a abandonar sus sólidas ciudades en un plazo tan breve. Los campos próximos quedaban exhaustos. El tiempo de reposo que un campo necesitaba para dar nuevos frutos y ser de nuevo quemado se prolongaba cada vez más. La consecuencia inevitable de esto era que los campesinos mayas tenían que ir avanzando cada vez más sus roturaciones en la jungla, ale-

LECTURA COMPLEMENTARIA
El misterio de las ciudades abandonadas (cont.)

jándose de la ciudad que tenían que alimentar y sin la cual no podían vivir; hasta que, al fin, entre ellos y la ciudad se interponía la estepa calcinada y yerma.

Así, al desaparecer la base agrícola que le sustentaba, terminó la gran cultura del Antiguo Imperio maya, porque si bien es posible que existan culturas sin técnica, ¡no se dan sin arado! Era el hambre lo que obligaba finalmente al pueblo a emigrar cuando una ciudad quedaba

rodeada por una estepa de hierba seca. Entonces abandonaban las ciudades al terreno baldío. Y mientras en el norte surgía el Nuevo Imperio, la jungla trepaba lentamente otra vez por los templos y palacios abandonados y el terreno baldío se convertía de nuevo en bosque, cubriendo los edificios y ocultándolos a la vista de los hombres durante mil años. Esto puede ser una explicación admisible para desvelar el misterio de las ciudades abandonadas.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Por qué Cristiano Ronaldo gana tanto dinero? ¿Por qué costó tanto?
2. ¿Qué es mejor, comprar un coche diésel o de gasolina?
3. ¿Qué es más conveniente para el Estado, subir o bajar el IVA?
4. ¿Por qué es tan sencillo piratear en España?
5. ¿Qué haría usted con un premio de un millón de euros en la Lotería?
6. Decía hace unos años un habitante de Södertälje, un pueblecito (60.000 habitantes) de Suecia donde está la fábrica de los camiones Scania, que los suecos nunca iban a tener los problemas de los españoles, italianos, portugueses y griegos, porque son mucho más productivos y eficientes (y menos vagos, parecía dar a entender). ¿En qué se equivocaba este individuo?
7. Hace unos años, en un colegio contaba el director a sus empleados para asustarles (curiosa modo de motivación) que, durante el anterior ejercicio, al haber invertido 200.000 euros en el arreglo del patio, y puesto que los ingresos fueron de 300.000 euros y los gastos corrientes de 250.000 euros, habían tenido unas pérdidas de 150.000 euros. ¿En qué estaba mintiendo el director a sus empleados?
8. Dos preguntas que se basan en el mismo concepto: ¿por qué un seguro a todo riesgo de 600 euros no cuesta 600 euros? y ¿por qué aceptar un trabajo en Madrid con mayor salario no quiere decir que se vaya a ganar más dinero?
9. ¿Qué es mejor, que la declaración del IRPF salga a pagar o a devolver?
10. Tenía mi abuela en su comedor una horrible lámpara con diez bombillas con forma de vela que alumbraban hacia el techo en vez de hacia abajo. Mi abuela desenroscaba levemente cinco de estas bombillas para que se apagaran (si has esbozado una sonrisa seguramente lo habrás visto en alguna casa familiar). Preguntada mi abuela por la razón de tal proceder, ella siempre decía que era para ahorrar. Si yo le interpelaba sobre cuánto era tal ahorro, ella siempre me contestaba con un escueto y cantarín «Mucho». ¿Por qué no podemos aceptar esa respuesta como correcta al hacer un análisis económico?

SOLUCIONES A LAS PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Por qué Cristiano Ronaldo gana tanto dinero? ¿Por qué costó tanto?

El Real Madrid compró hace unos años a Cristiano Ronaldo al club Manchester United por 96 millones de euros. Su sueldo es uno de los más altos del mundo y está bastante por encima de los 10 millones de euros anuales. Obviamente, la respuesta a la pregunta es sencilla: Cristiano Ronaldo costó lo que costó y gana lo que gana porque lo genera o porque genera más dinero a su empresa, en este caso su club. Se da el caso de que ACS, constructora de la que es presidente Florentino Pérez, es decir, el mismo que el del Real Madrid, adquirió en las mismas fechas una tuneladora por 100 millones de euros. Mientras que en tertulias de todo tipo se hablaba del escándalo del precio del fichaje de Cristiano, nadie decía lo mismo de la compra de la tuneladora, cuando la respuesta a por qué han sido realizadas ambas inversiones es la misma: en los dos casos van a generar más dinero del que han costado.

2. ¿Qué es mejor, comprar un coche diésel o de gasolina?

La respuesta a esta pregunta ha de basarse en el uso que se le dé al vehículo en cuestión y entender que este análisis ha de hacerse en función de su precio de compra (coste fijo) y del coste de su utilización (coste variable, que vendrá dado en función del coste por kilómetro recorrido). Así, podremos saber a partir de qué número de kilómetros recorridos va a resultar mejor una opción más barata (vehículo de gasolina) o una opción más cara (vehículo diésel). Como dato aproximativo, se puede decir que en vehículos pequeños la diferencia de coste entre uno y otro se amortiza a favor del modelo diésel entre 60.000 y 75.000 kilómetros recorridos (dependiendo del modelo), mientras que en el caso de vehículos medios los kilómetros recorridos han de ser mayores.

3. ¿Qué es más conveniente para el Estado, subir o bajar el IVA?

En principio, una subida de IVA, aunque parezca lo contrario, no hace que los consumidores gasten más o menos dinero, sino que gastan exactamente lo mismo (la renta disponible); lo que sucede es que adquieren menos bienes y servicios. En el corto plazo ese Estado recaudará más dinero en concepto de IVA, pero en el medio y largo plazo la bajada de consumo provocará un aumento del desempleo y un consiguiente nuevo descenso del consumo. En definitiva, un aumento de los impuestos indirectos (IVA) provoca a largo plazo tanto un descenso de ingresos públicos en concepto de impuestos directos (del IRPF, porque se reduce el empleo, y del Impuesto de Sociedades, porque se reducen las ventas) como de los propios impuestos indirectos (se reduce la recaudación de IVA debido al descenso del consumo).

4. ¿Por qué es tan sencillo piratear en España?

Los economistas utilizan la máxima de «seguir la pista del dinero» para intentar dar respuesta a la mayor parte de los interrogantes que se les plantean. España está entre los primeros países de todos los rankings de pirateo de contenidos culturales (música, cine, etc.). Hay que tener en cuenta que, de las tres partes que intervienen en un proceso de pirateo de contenidos, dos están plenamente identificadas, el pirata y el pirateado, y que está claro que el primero se beneficia de la gratuidad de los contenidos por los que antes pagaba y que el segundo es perjudicado por el descenso de sus ventas. De todos modos, ni uno adquiriría en condiciones normales todo lo que piratea, ni otro vendería la misma cantidad que le ha sido pirateada. Lo que es más com-

plicado de entender es que el gran beneficiado es la tercera parte de la relación de piratería, que no es otra que la empresa proveedora de la línea de ADSL, es decir, esa empresa de telefonía que cobra con un gran sobreprecio líneas de 10 GB sólo necesarias para piratear, pues para leer el correo electrónico, facebook, prensa electrónica y similares bien vale una décima parte de ese ancho de banda. Si además sabemos que la principal de esas empresas es una de las más grandes de España, que está habitualmente entre las primeras del IBEX 35 (Índice de la Bolsa Española), y que España como país no puede permitirse una caída en Bolsa de una de sus principales compañías, pues ya tenemos la respuesta a la cuestión.

5. ¿Qué haría usted con un premio de un millón de euros en la Lotería?

Esta es la típica pregunta que se hace a los premiados el día del Sorteo de la Lotería de Navidad. Casi todos ellos ofrecen respuestas similares: tapar agujeros, comprar un piso, acabar de pagar la hipoteca, comprar dos coches de alta gama, etc. Curiosamente, las matemáticas y los conceptos contables nos dicen justo lo contrario. Cuando nos toca un premio de tal calibre, con el cual sí que se puede dejar de trabajar (pregúntese usted, con su actual sueldo, cuántos años laborales necesitaría para ganar un millón de euros), lo que hay que hacer es pedir una hipoteca para comprar una casa o comprar a crédito cualquier bien, dejando que el millón de euros genere intereses (al 5% que ofrecería cualquier banco por depositar semejante cantidad, generaría unos 50.000 euros anuales; ¿qué familia no podría subsistir con ese dinero?). Mientras que en términos absolutos los intereses generados por el millón de euros invertido fueran mayores que los pagados por la hipoteca y los créditos, la cantidad depositada en el banco seguiría creciendo anualmente. En el caso de gastárnoslo en viviendas y bienes habríamos perdido totalmente el activo que nos habría de generar rentas o intereses en el futuro.

6. Decía hace unos años un habitante de Södertälje, un pueblecito (60.000 habitantes) de Suecia donde está la fábrica de los camiones Scania, que los suecos nunca iban a tener los problemas de los españoles, italianos, portugueses y griegos, porque son mucho más productivos y eficientes (y menos vagos, parecía dar a entender). ¿En qué se equivocaba este individuo?

Este individuo no comprende el concepto de economía globalizada. Ciertamente no ha entendido que, si en el sur de Europa, principal mercado de los camiones Scania, debido al endurecimiento de la crisis, descienden las ventas de sus productos, automáticamente en la fábrica de Södertälje habrá que reducir plantilla, con el consiguiente problema asociado de bajada de consumo y reducción de ventas de los comercios de dicho pueblo (que llevará aparejado un aumento de su desempleo).

7. Hace unos años, en un colegio contaba el director a sus empleados para asustarles (curiosa modo de motivación) que, durante el anterior ejercicio, al haber invertido 200.000 euros en el arreglo del patio, y puesto que los ingresos fueron de 300.000 euros y los gastos corrientes de 250.000 euros, habían tenido unas pérdidas de 150.000 euros. ¿En qué estaba mintiendo el director a sus empleados?

Obviamente sus empleados no conocen el concepto de amortización, que se refiere al dinero que hay que ir guardando para cuando haya que sustituir un determinado activo. En el caso del patio del colegio, si le suponemos una vida útil de unos 20 años, hemos de deducir que se depreciará cada año unos 10.000 euros, que habrá que ir considerando como gasto anual de depreciación de ese bien en cuestión. Si lo analizamos desde el punto de vista del pago del arreglo del

patio, hemos de concluir que, evidentemente, no se ha pagado de una vez y en efectivo, sino en forma de deuda con un banco que ha adelantado el dinero para poder pagar a la constructora. En ese caso, el gasto que correspondería a ese ejercicio sería el correspondiente exclusivamente a las cuotas de devolución del préstamo de dicho período (si se paga en 10 años, por ejemplo, el gasto asociado al arreglo del patio correspondiente a ese año sería de unos 20.000 euros).

8. Dos preguntas que se basan en el mismo concepto: ¿por qué un seguro a todo riesgo de 600 euros no cuesta 600 euros? y ¿por qué aceptar un trabajo en Madrid con mayor salario no quiere decir que se vaya a ganar más dinero?

Volvemos a las matemáticas, y en este caso al concepto de atribución del coste a cada elemento generador del mismo. En el caso del seguro a todo riesgo está claro que si el seguro a terceros u obligatorio (que se llama así precisamente porque es obligatorio) cuesta 400 euros y el de a todo riesgo 600 euros, el coste real del seguro a todo riesgo es la diferencia entre ambos, es decir 200 euros.

En el caso del trabajo a aceptar en otra ciudad por un mayor salario, si nos ceñimos sólo al tema salarial, independientemente de otros condicionantes, habremos de analizar también el coste de acudir a trabajar (vivienda, transporte, comida, la cervecita del mediodía, impuestos, zona azul, etc.), ya que la cantidad que nos ha de interesar es la diferencia entre lo que ingresamos salarialmente y lo que nos cuesta ganar ese salario. En definitiva, al cambiar de trabajo podemos pasar a ganar más salario y, a la vez, tener menos renta disponible que antes.

9. ¿Qué es mejor, que la declaración del IRPF salga a pagar o a devolver?

Siempre que se sea consciente de que hay que pagar entre mayo y junio el impuesto no pagado en el ejercicio fiscal del año precedente (es decir, que se haya guardado la cantidad necesaria) es mejor que salga a pagar la declaración de IRPF, puesto que hemos dispuesto de un dinero que no sería nuestro, sino del Estado, durante unos meses, y además el Estado nos lo ha cedido sin cobrarnos intereses por ello. En caso contrario, si dicha declaración nos sale a devolver, hemos sido nosotros los que le hemos prestado durante unos meses al Estado dinero que es nuestro y además no le hemos cobrado ningún interés por ello.

10. Tenía mi abuela en su comedor una horrible lámpara con diez bombillas con forma de vela que alumbraban hacia el techo en vez de hacia abajo. Mi abuela desenroscaba levemente cinco de estas bombillas para que se apagaran (si has esbozado una sonrisa seguramente lo habrás visto en alguna casa familiar). Preguntada mi abuela por la razón de tal proceder, ella siempre decía que era para ahorrar. Si yo le interpelaba sobre cuánto era tal ahorro, ella siempre me contestaba con un escueto y cantarín «Mucho». ¿Por qué no podemos aceptar esa respuesta como correcta al hacer un análisis económico?

Cualquier análisis económico-empresarial que se precie tiene que huir de palabras como poco, mucho, bastante, demasiado, etc., ya que una de las bases de dicho análisis ha de ser la precisión matemática. Mi abuela, al apagar cinco bombillas de 25 vatios, ahorraba exactamente 125 vatios por hora. Si tenemos en cuenta que, en la fecha de elaboración del presente libro, el precio del Kw/h ronda los 14 céntimos de euro, se estaría ahorrando 1,75 céntimos de euro cada hora, es decir, que cada día que apagara las cinco bombillas durante las tres horas que veía la televisión por la noche en el comedor se ahorraría unos 5,25 céntimos. ¿Es eso mucho? ¿Es eso poco?... Lo que hay que tener en cuenta es que no es ni mucho ni poco, sino exactamente 5,25 céntimos... ¿No hubiera sido mejor darle los cinco céntimos cada día para que la habitación no pareciera una caverna?

LECTURA RECOMENDADA

Obélix y Compañía, de René Goscinny y Albert Uderzo (1999), Salvat Editores.

Libro 23 de la colección de Astérix en el que, de forma amena y entretenida, se explica la ley de la oferta y la demanda y el funcionamiento de los mercados, además de definir perfectamente cómo se crea una burbuja económica y su posterior estallido.

PELÍCULAS Y DOCUMENTALES RECOMENDADOS

Inside Job, de Charles Ferguson (EE.UU., 2010). Documental sobre la creación de la crisis económica de 2008.

In Time, de Andrew Niccol (EE.UU., 2011). Película que muestra una sociedad futura en la cual el tiempo se utiliza como moneda (las personas adineradas pueden vivir para siempre, mientras que, por el contrario, los pobres han de negociar, trabajar o pedir préstamos para que prosiga su existencia).

La historia de las cosas, de Anne Leonard (EE.UU., 2008): <http://www.youtube.com/watch?v=ykfp1WvVqAY>. Documental sobre diferentes modelos de comportamiento económico y empresarial.

Desigualdad para todos, de Jacob Kornbluth (EE.UU., 2012). Documental en el que el experto en política económica Robert Reich aborda con humor y seriedad el tema de la creciente desigualdad de ingresos entre las clases sociales, así como los efectos que esta brecha cada vez mayor provoca en nuestra economía y nuestra democracia (<https://www.youtube.com/watch?v=x4Ny6OlmOGE>).

El traje nuevo del emperador, de Michael Winterbottom (Reino Unido, 2015). Polémico documental en torno a la crisis económica actual y a la creciente desigualdad mundial (http://www.documaniatv.com/social/el-traje-nuevo-del-emperador-video_c4537e9f2.html).

Diez mil millones, de Peter Webber (Reino Unido, 2015). Documental que alerta sobre los peligros de la superpoblación basándose en los estudios del profesor Stephen Emmott, que en la primera década del milenio formó un equipo de científicos de todo el mundo con la misión de predecir el futuro de la vida en la Tierra y estudiar qué retos tendría que afrontar una humanidad que, a finales del siglo XXI, rondaría los diez mil millones de habitantes, una pesadilla de terror para un mundo con recursos limitados (<https://www.youtube.com/watch?v=tr-jPJN-sgU>).

Serie de cortometrajes de animación de Aleix Saló (España, 2011-2013). Explica de forma satírica el devenir de las economías española y europea entre 1996 y 2013: *Españistán, de la burbuja inmobiliaria a la crisis* (<https://www.youtube.com/watch?v=WcbKHPBL5G8>), *Simiocracia, crónica de la Gran Resaca Económica* (<https://www.youtube.com/watch?v=TfRSfF296js>) y *Europesadilla, alguien se ha comido a la clase media* (<https://www.youtube.com/watch?v=BF0bGaQCn04>).

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Abel, A. B. y Bernanke, B. S. (2003): *Macroeconomía* (4.^a ed.). Pearson Educación.
- Blanco Sánchez, J. M. (2008): *Economía. Teoría y práctica*. McGraw-Hill.
- Cabrera, A., Lluch, E. y Pedradas, M. (2008): *Economía*. Ediciones SM.
- Krugman, P. y Wells, R. (2007): *Introducción a la economía. Macroeconomía*. Editorial Reverte.
- Mankiw, G. (2007): *Principios de Economía*. McGraw-Hill.
- Mochón Morcillo, F. (2009): *Economía Teoría y Política*. McGraw-Hill.
- Perloff, J. (2004): *Microeconomía*. Pearson Educación.
- Robbins, L. (1932): *Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica*. The London School of Economics.
- Samuelson, P. (2006): *Macroeconomía* (18.^a ed.). McGraw-Hill.
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2006): *Economía* (18.^a ed.). McGraw-Hill.
-

PARTE PRIMERA
Fundamentos sobre la empresa

1

La empresa y el empresario

1.1. LA EMPRESA: CONCEPTO, ELEMENTOS Y FUNCIONES

El término empresa se aplica a instituciones que, como se expondrá más adelante, en muchos casos son muy diferentes unas de otras. En principio, hay que señalar que la empresa puede ser definida desde diferentes puntos de vista. A continuación se exponen los más significativos:

1. **Desde un punto de vista económico**, la empresa es la unidad básica de producción. La empresa, mediante la organización de unos factores productivos y bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, tiene la función de crear utilidad al elaborar bienes y servicios (es decir, hacerlos más aptos para satisfacer las necesidades humanas). En este conjunto de personas, una vez tomada la decisión todos la acatan. Las empresas o productores pretenden la maximización de los beneficios, con la restricción de los costes de producción.
2. **Desde un punto de vista organizativo**, la empresa es una actividad económica en la que intervienen factores productivos para generar bienes y servicios estructurados o relacionados de acuerdo con un determinado modelo de organización.
3. **Bajo la óptica de la Teoría General de Sistemas**, la empresa es un sistema, considerándose como tal a un conjunto de elementos interrelacionados con el fin de alcanzar un objetivo común.

Combinando estos puntos de vista, se puede definir una empresa como un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de conseguir unos objetivos de acuerdo con el fin establecido previamente.

Elementos de la empresa

Se puede decir que la actividad principal de la empresa es transformar una serie de factores productivos en un conjunto de bienes o servicios que creen utilidad para los consumidores de los mismos. Por factores productivos, recursos productivos o «*inputs*» se entiende todos aquellos bienes que utilizan las empresas para obtener otros bienes o servicios. Como hemos visto anteriormente, tradicionalmente se han considerado que son tres: tierra (recursos naturales), capital (recursos financieros) y trabajo (recursos humanos).

Para llevar a cabo esta actividad transformadora, la empresa cuenta con una serie de elementos, distinguiendo entre tangibles, intangibles y organizativos. Entre los **elementos tangibles** se encuentran:

- **Elementos materiales:** bienes duraderos, como edificios, terrenos o mobiliarios, y bienes no duraderos, como materias primas o productos acabados.
- **Elementos financieros:** fondos monetarios necesarios para la puesta en práctica de la actividad.
- **Elementos humanos o personales:** propietarios del capital, directivos y empleados.

Los **elementos intangibles**, aun cuando no son materiales, muchas veces constituyen el principal activo de la empresa. Es el caso de la marca, su imagen y su valor, que es suficiente para que el consumidor adquiera determinado producto o servicio (p. ej., ¿cuál sería el valor real de la marca *Coca Cola*?). Entre estos elementos se incluyen la marca, la imagen corporativa, los conocimientos de los trabajadores, etc. Los elementos intangibles tienen tres vertientes:

- **Relacionales:** valor de las relaciones de la empresa con el exterior.
- **Humanos:** conjunto de conocimientos y habilidades que tienen las personas que trabajan en la empresa y que determinan sus posibilidades de trabajar en equipo, desarrollar nuevas ideas, etc.
- **Estructurales:** se refieren al sistema de organización, a los procedimientos, a las bases de datos y, en definitiva, a todo aquello que conforma la estructura organizativa.

Los **elementos organizativos** hacen referencia a la estructura de la empresa en este sentido. Una adecuada organización de una empresa, es decir, el conjunto de normas que coordinan los medios destinados a obtener el resultado determinado, va a resultar fundamental para el buen funcionamiento y rendimiento de la misma. Tanto los elementos tangibles como los elementos intangibles deben estar organizados. El nivel de complejidad organizativa aumenta a medida que evoluciona el tamaño de la empresa. Los elementos organizativos pueden clasificarse

en activos y pasivos. El elemento humano constituiría el elemento activo y el resto serían los elementos pasivos, pues son los recursos de que dispone el elemento humano para llevar a cabo su trabajo.

Funciones de la empresa

La empresa tiene una función principal, que es la generar bienes y servicios para obtener un beneficio. Esta función principal puede dividirse en varias funciones que abarcan todas sus actividades:

- **Función de compra o aprovisionamiento:** consiste en adquirir las materias primas necesarias para una producción de la calidad adecuada y al precio más favorable, así como asegurar su entrega por parte del proveedor, de acuerdo con las fechas establecidas.
- **Función de producción:** consiste en la generación de bienes o prestación de servicios aptos para su distribución al consumidor. Asume la responsabilidad de transformar las materias primas y materiales en productos terminados, aceptables tanto en calidad como en coste.
- **Función de distribución o función comercial:** tiene como objeto la aproximación del producto desde su lugar de fabricación al consumidor final del mismo en la cantidad, momento y ubicación requeridos por éste.
- **Función de investigación y desarrollo tecnológico:** permite a las empresas mejorar la calidad de sus productos (bienes y servicios), así como incrementar su capacidad tecnológica.

1.2. LA FIGURA DEL EMPRESARIO

Los empresarios son los propietarios o titulares de las empresas. Se ha producido una evolución histórica sobre el concepto de empresario. A principios del siglo XIX se identificaba con el propietario o capitalista de la empresa. Posteriormente, se ha ido diferenciando entre el empresario clásico (que sería el director ejecutivo general) y el propietario propiamente dicho (que se corresponde con los accionistas o aportadores de capital de la empresa). En muchas ocasiones, estas figuras coinciden en la misma persona (sobre todo en el caso de las PYMES).

- **Concepción clásica de empresario:** es la persona que compra los medios de producción para, después de combinarlos adecuadamente, obtener una serie de productos que venderá en el mercado.
- **Teoría del empresario-riesgo de Knight:** el principal papel del empresario reside en asegurar las rentas de los factores productivos, asumiendo el ries-

go de la actividad empresarial, por lo que recibe una recompensa, que es el beneficio (Knight, 1921).

- **Teoría del empresario innovador de Schumpeter:** la principal misión del empresario es aplicar las innovaciones tecnológicas a los procesos industriales o comerciales, siendo esto lo que genera el desarrollo económico (Schumpeter, 1912).
- **Teoría del empresario como tecnoestructura de Galbraith:** en las grandes empresas quien realiza el papel del empresario no es el propietario, sino los expertos que ejercen la dirección de forma colegiada y que reciben el nombre de tecnoestructura, superando el grupo la capacidad de conocimiento de cada uno de ellos por separado (sinergia) (Galbraith, 1967).

En definitiva, el empresario es la persona que da vida a la empresa, la que coordina, dirige y controla el proceso productivo. En este sentido, hay autores que destacan el aspecto creativo como el más importante en la figura del empresario, debido a que la creatividad es la impulsora de los proyectos que pretende llevar a cabo la empresa. En muchas ocasiones, los trabajadores por cuenta ajena o los desempleados se preguntan si es mejor trabajar por cuenta ajena o por cuenta propia, recapacitando sobre las ventajas y los inconvenientes de crear su propia empresa. Esa es la cuestión: ser emprendedor o no serlo. Por ejemplo, Henry Ford (1863-1947) fue un emprendedor. A pesar de que sus primeros intentos fracasaron, y tras haber recibido una educación elemental, se formó como técnico maquinista en la industria de Detroit, alcanzando el éxito con su tercer proyecto empresarial: la *Ford Motor Company*. Su idea consistía en fabricar automóviles sencillos y baratos, destinados al consumo masivo de la clase media americana; hasta entonces el automóvil era un producto de lujo, fabricado de forma artesanal e incurriendo en elevados costes, por lo que sólo podían permitírselo las personas adineradas. *Ford* ideó la manera de producir muchos automóviles en el menor tiempo posible, y venderlos al menor precio posible. Se basó en la cadena de montaje o producción en cadena, que permitía una parcelación precisa de las tareas y una asignación rigurosa de tiempos a cada una de ellas.

1.3. CLASES DE EMPRESAS

A simple vista, podemos darnos cuenta de que existen notables diferencias entre unas empresas y otras. Pueden ser grandes o pequeñas, ofrecer bienes o servicios, pertenecer a una sola persona o a varias, etc. Según en qué aspectos nos fijemos, podemos clasificar las empresas desde distintos puntos de vista. A continuación vamos a desarrollar los criterios clasificatorios de empresas más significativos y utilizados.

Tipos de empresas según la naturaleza de su actividad económica

Todas las actividades empresariales se pueden ubicar en un sector productivo determinado. De este modo, podemos distinguir los siguientes tipos de empresas:

- **Empresas del sector primario o agroganadero.** Crean utilidad al obtener los recursos de la naturaleza. Incluye empresas agrícolas, mineras, ganaderas, pesqueras, etc.
- **Empresas del sector secundario o industrial.** Desarrollan una actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este sector se incluyen las empresas industriales o transformadoras y las empresas de construcción.
- **Empresas del sector terciario o de servicios.** Reúnen las actividades destinadas a satisfacer las necesidades de servicios. Incluye actividades de muy diversa naturaleza: el comercio, los transportes, la hostelería, el turismo, la enseñanza, los servicios sanitarios, etc.

Tipos de empresas según su tamaño

Entre los conceptos más discutidos en los estudios sobre empresas se encuentra el de la dimensión o tamaño de la misma. Así, existen estudios que concluyen que existen tamaños más o menos convenientes dependiendo del sector de la actividad al que pertenece la empresa. De todos modos, no existe una definición clara de lo que se entiende realmente por dimensión de la empresa, ya que, según sea la variable que se emplee para calcular dicho tamaño, esta concepción puede variar. Entre los criterios delimitadores del tamaño de la empresa destacan los siguientes: el volumen de ventas, los recursos propios, el número de empleados, la cifra de activo (tierras, edificios, maquinaria, etc.), el volumen de producción, los beneficios, etc. Lo habitual y recomendado es utilizar como criterio de medición uno de los anteriores o una combinación de varios de ellos. De todos modos, el criterio más utilizado internacionalmente para calcular el tamaño de la empresa es el número de operarios. Así, por ejemplo, se puede dividir a la empresa en tres categorías: pequeña, mediana y grande, aceptando, según algunos autores, que una empresa es pequeña si tiene menos de cincuenta operarios, mediana si posee entre cincuenta y quinientos operarios y grande si sobrepasa ese número de empleados.

De todos modos, conviene resaltar que una de las denominaciones más extendidas en cuanto a su uso es la de PYME (pequeña y mediana empresa). De esta manera, se divide a las empresas en PYMES (más del 95% del total) y grandes empresas (menos del 5% del total). Según el *Informe Bolton* (Bolton, 1971), una PYME es una empresa que cumple las siguientes condiciones:

- Dispone de una parte reducida del mercado y su actividad no influye en la actividad del país ni en la demanda total (si sus dirigentes toman una

decisión, ésta no va a influir en ningún sentido en el resto de las empresas de su sector).

- Es dirigida personalmente por sus propietarios, no contratando normalmente directivos profesionales.
- Es independiente en cuanto a la adopción de decisiones en relación a otras empresas, es decir, está libre de control externo (no pertenece a ningún grupo empresarial).

Tipos de empresas según la titularidad del capital

- **Empresas públicas** (pertenecen al Estado o administraciones públicas).
- **Empresas privadas** (pertenecen a personas físicas o a otras sociedades).
- **Empresas mixtas** (tienen una parte de capital privado y otro público).

Tipos de empresas según el ámbito de actuación

Según el ámbito geográfico en el que las empresas desarrollan sus actividades, las empresas pueden ser:

- **Empresas locales.**
- **Empresas provinciales.**
- **Empresas nacionales.**
- **Empresas internacionales o multinacionales** (operan en varios países, ya sea produciendo o vendiendo sus productos).

Tipos de empresas según su forma jurídica

Una de las grandes decisiones que hay que tomar a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial es la forma jurídica que va a adoptar la empresa, ya que hay que escoger aquella que mejor se adapte a las características y necesidades de la misma. Dependiendo de cómo sea esa forma jurídica, existen varios tipos de empresas. Las más habituales son las que siguen (véase la siguiente tabla):

1. **Empresario individual.** Es una persona física que ejercita habitualmente y en nombre propio una actividad comercial, industrial o profesional. Tiene que tener capacidad legal necesaria (mayor de 18 años que no sufra restricciones jurídicas). Sus notas características son dos. En primer lugar, su responsabilidad es ilimitada (responde de las deudas y compromisos no sólo con los recursos que haya aportado a la empresa, sino también con todos sus bienes presentes y futuros). En segundo lugar, dirige su propio negocio.

Tipo de empresa	Número mínimo de socios	Límite de capital	Responsabilidad	Seguridad Social	Fiscalidad	Personalidad legal
Empresario individual	Uno	Sin límite	Ilimitada	Autónomo	Impuesto sobre la renta (IRPF)	DNI - CIF
Comunidad de bienes (sociedad civil)	Dos	Sin límite	Ilimitada	Autónomo		DNI - CIF Contrato de la Sociedad
Sociedad limitada (S.L. o S.R.L.)	Uno	3.000 €	Limitada	Régimen General	Impuesto de sociedades (IS)	NIF Escritura pública Inscripción en el registro correspondiente
Sociedad anónima (S.A.)	Uno	60.101 €	Limitada			
Sociedad anónima laboral (S.A.L.)	Tres	60.101 €	Limitada			
Sociedad comanditaria	Dos	60.101 €	Ilimitada (colectivos) Limitada (comanditarios)			
Sociedad cooperativa	Tres	3.000 €	Limitada	Elección Régimen General o Autónomo		

2. **Comunidad de bienes o sociedad civil.** Tiene libre denominación. El número mínimo de socios es dos. Pueden aportar a la sociedad trabajo, dinero, bienes o derechos. La responsabilidad frente a terceros es mancomunada e ilimitada (responden de todo a partes iguales).
3. **Sociedad colectiva.** En su denominación aparecen los nombres de todos los socios (p. ej., Gutiérrez, Martín y Cia.). El número mínimo de socios es dos y pueden aportar trabajo, dinero, bienes o derechos. La responsabilidad es de tipo personal, solidaria e ilimitada para todos los socios (responden todos de todo).
4. **Sociedad comanditaria.** Tiene libre denominación. El número mínimo de socios es dos, al menos uno colectivo y otro comanditario. Los socios colectivos aportan trabajo y los socios comanditarios aportan únicamente bienes, dinero o derechos. La responsabilidad de los socios colectivos es personal, solidaria e ilimitada, y la de los socios comanditarios se limita exclusivamente a las aportaciones realizadas o comprometidas (responsabilidad limitada). El capital mínimo es de 60.101 euros en el momento de su constitución.

5. **Sociedad limitada** o **Sociedad de responsabilidad limitada (SL o SRL)**. Su denominación es libre y debe ir acompañada de las siglas SL o SRL. La responsabilidad de los socios se limita a las aportaciones realizadas o comprometidas. Se puede constituir con uno o más socios, y con un capital mínimo de 3.000 euros. Se diferencia de las sociedades anónimas en que su capital se divide en participaciones sociales indivisibles y acumulables (no tienen un valor negociable en Bolsa).

Órganos de decisión de la sociedad limitada

- **Junta general de socios.** Se debe convocar al menos una vez al año dentro de los 6 meses siguientes al cierre del ejercicio social y siempre que lo soliciten socios que representen al menos un 5% del capital social. Puede quedar válidamente constituida una junta sin necesidad de convocarla cuando esté presente o representado la totalidad del capital social. Se denomina junta universal. Es el órgano supremo, con las siguientes funciones:
- Censura de la gestión social, aprobación de las cuentas anuales y modo de distribuir el resultado.
 - Nombramiento y destitución de cargos.
 - Modificación de los estatutos sociales. Los estatutos deben contener, como mínimo: denominación de la sociedad, objeto social, domicilio social, capital social con las participaciones en las que se divide su valor nominal y numeración, y modos de llevar a cabo la administración.
 - Aumento o reducción del capital social.
 - Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
 - Autorización a los administradores a que se dediquen a la misma actividad que ésta.
- **Administradores.** Puede adoptar la forma de administrador único, que actúa independientemente o mancomunadamente con otros (decisiones por unanimidad), o bien la forma de consejo de administración (decisiones por mayoría).
6. **Sociedad anónima (SA).** La denominación es libre, siempre que no se repita el nombre seleccionado por otra sociedad. Se puede constituir con uno o más socios, los cuales pueden aportar dinero, bienes o derechos de contenido patrimonial. El capital está dividido en **acciones^(*)** (véase el texto de la página siguiente) y el mínimo para constituir una sociedad de este tipo es de 60.101 euros. La responsabilidad frente a terceros se limita exclusivamente a las aportaciones efectuadas (responsabilidad limitada).

Órganos de decisión de la sociedad anónima: son similares a los de la SL. A mayores existe la junta general extraordinaria, que es la que se convoca para cualquier otro asunto que no sea la aprobación de las cuentas anuales.

7. **Sociedad cooperativa.** Su denominación es libre y debe completarse con la indicación «sociedad cooperativa». Su responsabilidad es limitada. El número mínimo de socios para constituir una cooperativa es de tres, que prestan su trabajo a la sociedad. Pueden ser de primer grado (mínimo de tres socios), de segundo grado (mínimo de dos cooperativas) o grado superior. El capital mínimo en el momento de su constitución es de 3.000 euros. El tipo de gravamen correspondiente al Impuesto de Sociedades es inferior al tipo general (tienen un gravamen del 20%, frente al 30% de los demás tipos de empresas). Existen diversas clases de cooperativas según su objeto: de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, de vivienda, agrarias, de servicios, del mar, de transportistas, de seguros, de enseñanza, sanitarias, de crédito, etc.

Órganos de decisión de la sociedad cooperativa. Se puede hablar de cuatro: asamblea general (órgano supremo de decisión, en el que se convoca a todos los socios, representando cada socio un voto), consejo rector (órgano de gobierno, gestión y representación), interventores (efectúan labores de control) y comité de recursos (órgano de apelación).

8. **Sociedad anónima laboral.** La denominación es libre y debe ir acompañada de las siglas S.A.L. El número mínimo de socios es de dos socios trabajadores y uno capitalista en el momento de la constitución. La condición para que sea considerada «laboral» es que la mayoría del capital social corresponda a trabajadores de la empresa con un contrato indefinido. Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital. La responsabilidad frente a terceros queda limitada a las aportaciones realizadas. El capital mínimo es de 60.101 euros en el momento de su constitución.

¿QUIERES SABER MÁS?

*Las acciones en la sociedad anónima

El capital social de una Sociedad Anónima está dividido en partes alícuotas o iguales, denominadas acciones, que se representan mediante títulos o anotaciones en cuenta por la propia Sociedad o bien una Agencia de Valores o Servicio de Compensación y Liquidación de Valores si cotizan en Bolsa. El valor que se otorga a cada acción en el título o anotación se denomina valor nominal, que es igual al capital social dividido entre el número de acciones. El valor de mercado de una acción se denomina valor efectivo, y dependerá de su cotización en cada momento concreto. El valor que una acción debería alcanzar en el mercado, basándose en criterios objetivos (datos contables actuales de la empresa, dividendos que produce, fondo de mercado, valor de la marca o marcas, etc.), se denomina valor teórico.

El derecho a adquirir acciones por delante de otros posibles compradores que la empresa otorga a sus accionistas ante una ampliación de capital, se denomina derecho de suscripción preferente. Este derecho se disfruta en función de las acciones que ya poseen.

Clases de acciones:

- Nominativas: se identifica al propietario. Permite mejor control del socio.
- Al portador: habitualmente se trata de anotaciones contables. Facilita la libre circulación.
- Con derecho a voto o sin derecho a voto (estas últimas han de percibir un dividendo mínimo del 5%).
- Ordinarias (no tienen ningún derecho especial) o privilegiadas (disponen de algún privilegio).

Derechos sociales que otorga la acción:

- Derecho a percibir dividendos.
 - Derecho a participar en el patrimonio resultante de la liquidación.
 - Derecho preferente de suscripción en las ampliaciones de capital.
 - Derecho de asistencia y voto en las juntas generales de accionistas (el derecho de voto depende en muchos casos del número de acciones que se poseen).
 - Derecho de información sobre los asuntos de la junta de accionistas.
 - Derecho a impugnar los acuerdos sociales.
-

1.4. EL ENTORNO EMPRESARIAL

La empresa no vive aislada, sino que está inmersa en un conjunto de relaciones que la condicionan y que llegan a formar parte en la toma de decisiones por parte de la organización. En este sentido, el entorno de la empresa es todo aquello que es ajeno a la misma como organización y que condiciona su actividad y sus decisiones. Se puede hablar de dos tipos de entorno empresarial:

- **Entorno general:** se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico:
 - **Factores económicos:** inflación, paro, balanza de pagos, tasa de interés, etc.
 - **Factores políticos:** régimen existente (capitalismo, socialismo...), economías mixtas, mayor o menor estabilidad, nivel de desarrollo...
 - **Factores tecnológicos:** desarrollo, diferentes políticas de I+D+i...
 - **Factores socioculturales:** ideologías, nivel de conflictividad social...
 - **Factores educacionales:** nivel de formación de los ciudadanos.
 - **Factores demográficos:** pirámide de edades, población activa...
 - **Factores legales:** normas laborales, mercantiles, fiscales, Seguridad Social...
 - **Factores naturales:** recursos naturales existentes, temperaturas, climatología...
 - **Infraestructuras:** ferrocarriles, carreteras, accesos, etc.

- **Entorno específico:** se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.
 - **Competidores:** número, poder de negociación, cuotas de mercado...
 - **Clientes:** número, poder de negociación, volumen de facturación...
 - **Proveedores:** número, poder negociador, volumen de compras...
 - **Entidades financieras:** facilidad de préstamos, servicios disponibles, tratamiento del riesgo...

Análisis PEST

Una de las herramientas más utilizadas para analizar el entorno general se conoce como análisis PEST, que clasifica todos los factores que influyen en el mismo en cuatro bloques (Fernández y Fernández, 1988):

- **Factores político-legales:** legislación antimonopolio, leyes de protección del medio natural, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, etc.
- **Factores económicos:** ciclo económico, evolución del PIB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo, etc.
- **Factores socioculturales:** evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales, etc.
- **Factores tecnológicos:** gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología, etc.

Las cinco fuerzas de Porter

En el análisis del entorno específico es muy utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1982), en el que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Para Porter, existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa, en función de que su intensidad sea más alta o más baja:

1. **Competencia actual (rivalidad entre los competidores).** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos

donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costes fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La intensidad de esta fuerza va a depender, sobre todo, entre otros factores, del número de competidores existente (será más alta cuanto menor sea el número de competidores), del grado de concentración del sector (será alta en sectores muy concentrados y baja en sectores muy fragmentados) y del grado de madurez del sector (será más alta cuanto más maduro sea un sector y más baja cuanto más nuevo sea el mismo).

2. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Cuanto más altas sean las barreras de entrada financieras, legales, tecnológicas, etc., más baja será la amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. **Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.** Un mercado o segmento será menos atractivo cuantos más productos sustitutivos reales o potenciales existan, cuanto más avanzados estén tecnológicamente o cuanto más bajos sean sus precios.
4. **Poder de negociación de los proveedores.** Es la capacidad que éstos tienen de imponer condiciones en sus negociaciones con las empresas (descuentos, exigencias de calidad, plazos de pago, etc.). Un mercado o segmento del mercado será menos atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los *inputs* que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto coste. En general, el poder de negociación de los proveedores es más alto cuanto más concentrado sea su sector y más tamaño tengan como empresas, o cuanto menor sea la dimensión de sus empresas clientes.
5. **Poder de negociación de los clientes.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutivos, no es muy diferenciado o es de bajo coste para el cliente (lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo coste). A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, y, por consiguiente, la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. En general, en los sectores en los que existe un gran número de competidores o bastantes sustitutivos el poder negociador de los clientes es bastante alto.

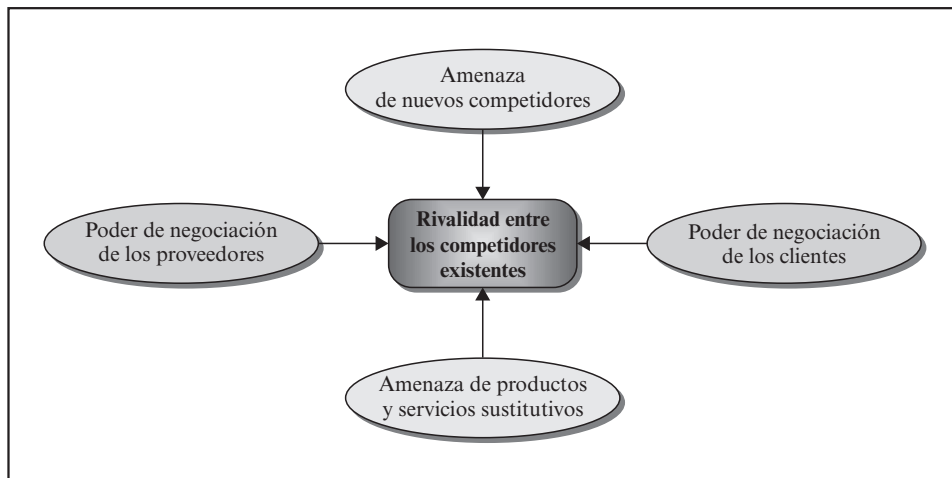


Figura 1.1. FUENTE: Adaptado de Porter (1982).

Las ventajas competitivas. El análisis DAFO

De los análisis desarrollados en anteriores epígrafes se deduce la necesidad de una empresa de disfrutar de una ventaja competitiva o un conjunto de ellas. Se dice que una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando dispone de una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas (elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costes que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento...), la estrategia competitiva consiste en el modo en que la empresa trata de obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. **Estrategia de liderazgo en costes.** La empresa produce a un coste menor que sus competidores, por lo que puede vender sus productos más baratos.
2. **Estrategia de diferenciación.** Se trata de ofertar un producto que se diferencie de algún modo de los de la competencia.
3. **Estrategia de especialización o segmentación.** Consiste en centrarse en un nicho de mercado en lugar de en un mercado completo, de modo que la empresa pueda atender más eficientemente al conjunto de potenciales clientes que conforman ese nicho concreto.

Que una empresa pueda sostener sus ventajas competitivas a lo largo del tiempo depende de que conozca en cada momento su posición respecto a sus factores estratégicos determinantes. Estos factores se pueden llegar a conocer a través de un análisis DAFO (Humphrey, 1967), realizando un estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa (las fortalezas y debilidades son propias o internas, mientras que las amenazas y oportunidades se sitúan en el exterior).

El mercado y sus clases

En las primeras sociedades humanas el dinero no existía y directamente se intercambiaban unos productos por otros (economía de trueque). Posteriormente, surgieron otros modos de organizar la satisfacción de las necesidades económicas. Hoy compramos con nuestro dinero aquello que deseamos a un determinado precio. En esto consiste básicamente la economía de mercado.

La primera imagen que nos viene a la cabeza al pensar en un mercado es la del *rastro* o los *mercadillos* que ponen en los barrios, pueblos o ciudades un día determinado de la semana. Y es cierto, pues el mercado se puede definir como el lugar físico concreto donde se venden y compran productos.

Sin embargo, debemos matizar esta definición, ya que el mercado es algo más amplio: el mercado es un lugar físico, una institución o cualquier medio (p. ej., una conversación telefónica) donde se realizan los intercambios entre los agentes económicos que han producido un bien y lo ofrecen, con los agentes económicos que desean ese bien y lo demandan. Pero en el mercado no sólo se intercambian bienes; también es el lugar donde se ponen en contacto los que desean comprar recursos o factores productivos con los que desean venderlos. El instrumento que proporciona la información fundamental a compradores y vendedores son los precios. En definitiva, el mercado se puede definir como el lugar en que compradores y vendedores se ponen en contacto y fijan un precio común.

Fue Adam Smith, en el siglo XVIII, quien afirmó (para explicar el funcionamiento del mercado) que existía una mano invisible que ponía de acuerdo con los vendedores y compradores y dirigía la economía hacia el equilibrio (Smith, 1776). Hoy conocemos mejor los conceptos de oferta y demanda y podemos explicar de forma más satisfactoria cómo funciona la economía de mercado, y cómo en el cruce de estos dos elementos se determina el equilibrio del mercado, el precio de las mercancías y el volumen del intercambio entre los que desean un producto y los que lo ofrecen. Esto sucede todos los días, en casi todas las partes del mundo; millones de acuerdos instantáneos que producen intercambios de bienes o servicios entre los que venden y los que compran. Así funciona el mercado.

Hay dos tipos o clases de mercados:

- a) **Mercados de competencia perfecta.** En ellos el número de compradores y de vendedores es tan elevado que ninguno de ellos puede afectar con sus decisiones al mercado (p. ej., mercado de venta directa de lechugas).

- b) **Mercados de competencia imperfecta.** El número de compradores o de vendedores es reducido, de forma que el comportamiento de uno de ellos afecta al mercado. Los tipos de mercados de competencia imperfecta son:
- **Oligopolios.** Existe un número muy reducido de oferentes (p. ej., mercado de la distribución de carburantes, con *Repsol*, *Cepsa* y *BP*) o demandantes.
 - **Monopolios.** Existe un solo vendedor (p. ej., *RENFE*) o un solo comprador (p. ej., los compradores de determinados minerales).
 - **Mercado de competencia monopolista.** Existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de éstos en particular. Cada producto concreto, dependiendo del productor, tiene variaciones que le permiten ser, en algún aspecto, diferente a los demás productos similares hechos por otras empresas. La competencia, entonces, no se produce a través de los precios, sino por otros condicionantes diferenciadores del producto en cuestión (la calidad, el servicio durante la venta o postventa, la ubicación y el acceso al producto, la publicidad, el envase, etc.).

Demanda / oferta	Muchos compradores	Pocos compradores	Un comprador
Muchos vendedores	Competencia perfecta	Oligopolio de demanda	Monopolio de demanda
Pocos vendedores	Oligopolio de oferta	Oligopolio bilateral	Monopolio limitado de demanda
Un vendedor	Monopolio de oferta	Monopolio limitado de oferta	Monopolio bilateral

1.5. LA EMPRESA COMO SISTEMA

El concepto de empresa como sistema es uno de los más actuales y aceptados. Como se ha apuntado anteriormente, la empresa es un sistema, considerándose como tal un conjunto de elementos relacionados entre sí y con su entorno, y organizados con el fin de alcanzar un objetivo común.

Las **características de la empresa como sistema** (García Galán, 2007) son las siguientes:

- La empresa es un **sistema abierto**, que recibe de su entorno unos inputs (personas y servicios, materias primas, tecnología, maquinaria, energías, capital, créditos y financiaciones, estudios de mercado, etc.) y que envía al exterior

- unos outputs de diversos tipos (personas y servicios, investigación y desarrollo, facturación, incremento de capital, pérdidas y ganancias, ventas, etc.).
- En la empresa se producen unas **sinergias** por las cuales se manifiestan características y comportamientos que no son atribuibles a ninguno de sus elementos o subsistemas. El todo es superior a la suma de las partes.
 - La empresa es un **sistema global**, de modo que cualquier influencia sobre uno de sus elementos o subsistemas repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema.
 - La empresa es un **sistema autorregulado o autocontrolado**. El propio sistema se adapta y autocontrola para conseguir sus objetivos.

Los elementos de una empresa pueden agruparse en **subsistemas empresariales**, que se comportan en sí mismos como sistemas (García Galán, 2007). Los principales son:

- **Subsistema de dirección y gestión**. Es el que guía la acción de la organización y desarrolla las funciones de planificación, gestión y control.
- **Subsistema de recursos humanos**. La misión de este subsistema se concreta en procurar los recursos humanos que necesita la empresa y en incidir en la conducta de las personas, orientándolas hacia la consecución de los objetivos de la empresa.
- **Subsistema de aprovisionamiento y producción**. Su misión es obtener los factores necesarios para la fabricación o producción de servicios, así como elaborar los bienes y servicios de acuerdo con las necesidades detectadas por el subsistema comercial.
- **Subsistema de financiación e inversión**. Su misión es obtener los recursos financieros necesarios en las mejores condiciones posibles, así como la gestión de los mismos.
- **Subsistema de distribución y comercialización**. Se encarga de colocar los productos fabricados en el mercado, así como de su diseño, teniendo en cuenta las necesidades, requerimientos o exigencias de los consumidores.

1.6. TEORÍAS SOBRE LA EMPRESA

Existen diversas teorías sobre la empresa, que son conjuntos sistemáticos de reglas, leyes y principios que intentan explicar el funcionamiento de la misma (Cabrera Bautista, 2007). Las principales teorías son las siguientes.

- **Teoría neoclásica**: el mercado se autorregula a través del principio de la mano invisible (Smith, 1776) de forma automática. El empresario sólo

debe buscar la combinación óptima de factores de producción, ya que todo lo demás viene dado por el mercado.

- **Teoría social:** la empresa debe justificar su existencia en la sociedad y no en la consecución del beneficio, siendo necesario que el empresario asuma la responsabilidad social que la sociedad le otorga.
- **Teoría de los costes de transacción:** según esta teoría, existen dos formas de coordinar la actividad económica: el mercado y la empresa, cada uno con sus ventajas e inconvenientes en la asignación de recursos. Que las transacciones se hagan en el mercado o en la empresa dependerá del coste que suponga en cada caso. Esto es así porque, aunque en teoría sea el mercado el que asigna los recursos más eficientemente, éste no es siempre de competencia perfecta, pues tiene fallos (barreras de entrada, falta de información, monopolios...).
- **Teoría de los derechos de propiedad:** la empresa está constituida por un conjunto de contratos que determinan cómo se captan los inputs para crear outputs y cómo se reparten entre aquéllos los ingresos obtenidos en éstos.
- **Teoría de la agencia:** esta teoría concibe la empresa como un conjunto de relaciones de agencia. La relación de agencia es un contrato en el cual una o más personas (a quienes se denomina principal) recurren al servicio de otra u otras (el agente) para que cumpla una tarea en su nombre, lo que implica delegar alguna autoridad.

LECTURA COMPLEMENTARIA

El dilema del prisionero. Teoría de juegos y rivalidad entre empresas*

¿Les conviene a las empresas colaborar en materia de fijación de precios, o por el contrario es más aconsejable una competencia? La Teoría de juegos trata de dar una solución a esta disyuntiva. De cualquier modo, todo parece depender del grado de confianza mutua entre las propias empresas competidoras.

La interdependencia estratégica entre las empresas es el rasgo característico de los mercados oligopólicos. En este caso, un número reducido de empresas compite por un mercado, de tal manera que la mejor política para una empresa dependerá de aquella seguida por cada una de sus competidoras. De ahí que las empresas pueden ser consideradas como jugadores. La *teoría de juegos* se ha convertido en una de las herramientas más fructíferas para el análisis de la interdependencia entre empresas. Vamos a revisar algunas de las principales aportaciones.

Utilizaremos el conocido juego del *dilema del prisionero* para introducir los conceptos más

relevantes de la teoría e ilustrar uno de los aspectos básicos de la interdependencia: decidir si conviene cooperar o no. Supongamos que se ha detenido a dos hombres que han cometido juntos un delito, pero la policía no tiene pruebas para inculparlas, por lo que los interroga en habitaciones separadas. Cada uno de ellos tiene la opción de confesar y con ello aportar evidencia contra el otro, o no confesar. La figura que aparece debajo muestra la matriz de resultados: si ambos niegan su participación, entonces reciben una pena menor de dos años de prisión. Si ambos confiesan su participación, entonces reciben una condena de cuatro años.

		Jugador 1	
		Negar	Confesar
Jugador 2	Negar	2,2	6,1
	Confesar	1,6	4,4

Y en el caso que uno confiese y el otro no, entonces el que confiesa recibe una condena mínima de un año y el otro la pena máxima de seis años. La cuestión a dilucidar es qué resultado es mejor (menos malo) para el jugador uno en función de lo que haga el dos y viceversa. Si el dos niega, la mejor alternativa del uno es confesar, dado que recibe la pena mínima, pero si el jugador dos confiesa la mejor alternativa es confesar; por tanto, el jugador primero confesará. Un razonamiento simétrico conduce a la misma conclusión al segundo jugador, por lo que ambos confesarán, lo que supone una condena de cuatro años a cada uno.

Cada uno de los jugadores tiene una estrategia dominante, esto es, cada jugador tiene una estrategia óptima con independencia de lo que haga el otro. En este caso es posible predecir el resultado de equilibrio. Sin embargo, este resultado podría mejorarse si ambos niegan, dado que en este caso la condena es menor. Además, esta solución es *eficiente en el sentido de Pareto*, al no existir ninguna otra combinación de estrategias que permita mejorar el resultado de un jugador sin que el otro empeore.

La esencia del problema para no alcanzar este resultado es la desconfianza: cada jugador es consciente del fuerte incentivo que supone

* Juan Ventura Victoria, original extraído del libro *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, publicado por la Editorial Civitas en el año 1994.

LECTURA COMPLEMENTARIA

El dilema del prisionero. Teoría de juegos y rivalidad entre empresas (cont.)

romper el acuerdo y delatar en el supuesto de que el otro no delate, así como el riesgo en que incurre en la situación contraria, y esto les induce a buscar la mejor solución individual, si bien los dos podrían mejorar si hubieran cooperado.

El *dilema del prisionero* permite conceptualizar un amplio conjunto de problemas donde si una conducta agresiva es respondida empeora la situación conjunta, mientras que una estrategia de cooperación conduce a un mejor resultado, si bien se requiere credibilidad mutua.

La situación descrita en el dilema del prisionero se obtiene como resultado de un único movimiento por parte de cada jugador. Muchas de las interdependencias que ocurren en la realidad se ajustan mejor a juegos repetidos. En este caso, cada jugador toma su decisión en un momento dado, en función de la conducta de su rival hasta ese instante. Ello posibilita una amplia variedad de estrategias, entre las que se incluye la construcción de una reputación agresiva.

Cuando el juego tiene un número de jugadas indeterminado, la amenaza de responder agresivamente puede inducir a la cooperación. De hecho, Axelrod (1986) demostró experimentalmente que la estrategia ganadora en el *juego del prisionero* consistía en cooperar en la primera ronda, en la segunda se imitaba la conducta del adversario en la ronda anterior, y así sucesivamente. Esta estrategia de «*ojo por ojo*» daba los mejores resultados, dado que se castigaba inmediatamente la no cooperación, pero se buscaba la cooperación siempre que esa fuera la conducta del adversario. Sin embargo, cuando el número de jugadas está especificado de antemano, nada garantiza que se alcance el resultado cooperativo, puesto que cuando ambos jugadores enfrentan la última jugada y el juego se acaba, ya no se puede castigar la conducta del infractor, de modo que si no hay cooperación en la última jugada tampoco tiene por qué haberla en la anterior, y así sucesivamente.

LECTURA COMPLEMENTARIA

La batalla por *Camp**

¿Sociedades anónimas?, ¿comunidades de bienes?, ¿sociedades interpuestas?, ¿representación del capital?... Parece demasiado complicado. Sin embargo, los acuerdos y los desacuerdos que rodearon la vida de la empresa *Camp* no eran muy diferentes de las relaciones cotidianas de los miembros de la familia propietaria. Veamos esta curiosa historia, definida en alguna ocasión como un *Falcon Crest* a la catalana, donde juega un papel protagonista el cuñado del hijo de uno de los fundadores de la empresa.

La empresa *Camp* produce jabones para uso doméstico e industrial desde los años treinta, cuando fue creada por cuatro hermanos: *Josep, Albert, Joan* y *Jordi Camp*. Este último fue quien la dirigió hasta 1965, año en que falleció en un accidente de automóvil. Le sucedió su

hermano *Josep*, quien, fiel a la tradición catalana, mantuvo un estilo de gestión paternalista y autoritario en la relación con sus hermanos.

En los años cincuenta, *Camp* ya vendía sus productos por todo el ámbito nacional. En 1953 lanzó la marca *Elena*, y en los años sesenta el

* Original extraído del libro *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*, de Benito Arruñada, publicado por la Editorial Ariel en el año 1990.

LECTURA COMPLEMENTARIA

La batalla por Camp (cont.)

primer detergente de espuma controlada para lavadoras automáticas, *Colón*. Más adelante introdujo el suavizante *Flor*, el detergente biológico *Coral* y el detergente para lavavajillas automático *Bigic*. A principios de los años ochenta, la empresa era líder en jabones domésticos, compitiendo con varias multinacionales, fundamentalmente *Procter and Gamble (P&G)*, *Henkel* y *Lever*.

La mayor competencia y los efectos retardados de la subida del precio del petróleo colocaron a la empresa en situación difícil. La crisis del petróleo había provocado un alza en el precio de las materias primas que *Camp* no había repercutido en sus precios de venta, para no perder cuota de mercado. Consiguientemente, en los primeros años ochenta el endeudamiento de *Camp* había aumentado sustancialmente. En 1982 los problemas empezaron a aumentar, en 1984 los resultados fueron muy malos, y en 1985 estalló la crisis: las ventas cayeron de 25.000 a 22.000 millones de pesetas y la situación financiera se hizo insostenible.

Manuel Luque, químico, nacido en Canarias, que había dejado *P&G* en 1983, entró a trabajar a finales de 1984 en una filial de *Camp*. *Luque* había contraído matrimonio con la hermana de la esposa de *Joan María Camp*, hijo de *Josep Camp*. En septiembre de 1985, con 37 años, fue nombrado, en plena crisis, director general con plenos poderes ejecutivos. El nuevo director general procuró desde el primer momento ejercer la autoridad en exclusiva, evitando la multiplicidad de centros de decisión, característica de los años previos. Para reafirmar su autoridad, su primera decisión importante fue cesar al jefe de personal, quien llevaba 20 años en la empresa y era una persona de confianza de la familia.

Hasta la llegada de *Luque*, los tres hermanos *Camp* tomaban con frecuencia decisiones contradictorias. Les asistía en esa tarea el antiguo director general, que era yerno del fundador de la empresa y que había trabajado en ella desde que tenía 13 años. En principio, los hermanos dejaron de inmiscuirse en la gestión, satisfechos, además, con la recuperación de los beneficios. *Luque* se apoyaba en *Josep*, quien conservaba la presiden-

cia. A medida que aumentaba su popularidad, ignoraba crecientemente a los demás hermanos, pese a que sus participaciones sumaban el 56 % del capital social. La hostilidad iría acumulándose y desembocaría en crisis abierta años más tarde.

Para competir en la producción de jabones domésticos se requiere rapidez de respuesta ante la constante guerra comercial en que vive el sector, así como fuertes inversiones publicitarias para crear las marcas y la dimensión necesaria para aprovechar adecuadamente las economías de escala. Un punto fuerte de *Camp* era su penetración en las tiendas pequeñas y supermercados, mientras que las multinacionales con las que competía estaban mejor introducidas en las grandes superficies. Por otro lado, sus fábricas estaban localizadas en Granollers y Hospitalet de Llobregat, en una ubicación buena de cara al mercado europeo. En 1988, el mercado nacional se repartía entre *P&G* (24%), *Camp* (18%), *Lever* (17%) y *Henkel* (8%). El crecimiento en ese año había sido del 8% en cantidad y del 10% en dinero. *Luque* había emprendido, adicionalmente, una expansión internacional por Francia, Portugal e Israel. Además, *Camp* tenía 38 empleados relacionados con actividades de investigación y desarrollo.

Luque había basado su estrategia comercial en una llamativa campaña publicitaria. Iniciada en enero de 1986, era un calco de la que en los EE.UU. había utilizado *Lee Iacocca* para relanzar la imagen de *Chrysler*. Ambas campañas tenían en común el protagonismo personal del respectivo director general, quien aparecía en primer plano en los anuncios televisivos, y de los empleados, que permanecían firmes al fondo de los anuncios, así como un fuerte tono nacionalista. En la historia publicitaria española hizo época el eslogan «*busque y compare; y, si encuentra algo mejor, cómprelo*». Su impacto sobre las ventas parece haber sido considerable.

Evolución financiera

El propio *Luque* consideraba que *Camp* era vulnerable, tanto en el terreno financiero como en

LECTURA COMPLEMENTARIA

La batalla por *Camp* (cont.)

el comercial. En el ámbito financiero, se consideraba excesivo el volumen de endeudamiento, situado entre 7.000 y 8.000 millones cuando se desata la lucha por el control (había sido superior en años previos). Entre las metas de *Luque* parecía estar el cotizar en Bolsa, para captar fondos y emprender una mayor expansión, necesaria para su porvenir.

La mitad de la deuda de 1988 era imputable a varios negocios ruinosos emprendidos antes de 1985. El más importante había ocurrido en 1984, cuando se perdieron 1.500 millones por un error de cálculo en la proporción de vales presentados al canje en una promoción comercial. Otros fiascos ocasionaron pérdidas: 700 millones en la compra del *Colegio Alpe*, y 150 o 200 millones en la empresa de artículos deportivos *Cifra*. Coincidiendo con el nombramiento de *Luque* como director general, la cuenta de resultados dio un giro radical, ayudada por una reducción de los gastos financieros y la caída en el precio del petróleo. En 1986 los recursos generados fueron positivos. En 1989 se esperaba alcanzar una cifra entre 30.000 y 34.000 millones de ventas.

En septiembre de 1988 la empresa lanzó una emisión de pagarés de 6.000 millones de pesetas. Varios accionistas se mostraron disconformes con que la fotografía del director general apareciese en los anuncios. Según *Luque*, la emisión era el primer paso para solidificar la empresa, y los pagarés se vendieron bien, aunque provocaron recelos sobre quién iba a comprarlos (se temía que fuese a hacerlo el propio *Luque*). La emisión, pensada para un tope de 6.000 millones, se subastó el 14 de febrero de 1989, vendiéndose unos 750 millones.

La batalla por el control

Los 810 millones de capital social de *Camp S.A.*, pertenecían a la sociedad anónima *Caro Vipe*, cuyas acciones eran propiedad de los hermanos *Josep* (28,5%), *Albert* (28,5%) y *Joan Camp* (28,5%), así como de dos hijos, *Lourdes* y *Jordi*, del cuarto hermano, *Jordi Camp*, los cuales tenían entre ambos el restante 14,50%.

Camp tenía tres administradores: los hermanos *Josep*, *Joan* y *Albert*, que habían cedido sus poderes a *Luque* al nombrarle director general. Existía también un *Consejo*, al parecer sin naturaleza legal, del que, además de los tres hermanos, formaban parte algunos asesores externos.

Entre septiembre y octubre de 1988, *Luque* obtuvo la representación del 14,50% en poder de *Lourdes* y *Jordi Camp*, sin informar a los tres hermanos y formalizándola mediante la creación de una sociedad civil con una duración de diez años. Esta fórmula jurídica es más difícil de revocar que una simple cesión de poderes. A continuación, *Luque* pidió entrar en el consejo. El miércoles 8 de febrero de 1989, tras dos meses de negociaciones, *Josep Camp* cedió a *Luque* la representación de sus acciones por un plazo de tres años, también mediante una sociedad civil. *Luque* intensificó entonces la batalla: despidió a los hijos de los demás propietarios, y las sociedades civiles de accionistas que él gestionaba presentaron varias querellas y denuncias acusando a los dos hermanos de utilizar sin autorización fondos de la empresa en las operaciones *Alpe* y *Cifra*, de tomar acuerdos ilegales en el consejo, y de defectos formales en las cuentas de años anteriores.

En octubre de 1988, *Joan* y *Albert* convocaron junta general de *Caro Vipe*, que se celebró el 25 de enero de 1989. En ella se modificaron los estatutos de *Camp*, de tal modo que los hermanos cedieron los poderes como administradores únicos de *Caro Vipe* y se creó un *Consejo de Administración*. *Luque* impugnó judicialmente los acuerdos de la junta y pidió la convocatoria judicial de otra, paralizando legalmente el proceso.

No obstante, el viernes 10 de febrero de 1989 se constituyó un consejo de *Camp* que acordó destituir a *Luque*. Al poco tiempo, los trabajadores se pusieron en huelga (por primera vez en la historia de la empresa), exigiendo el mantenimiento de *Luque*. En la noche del mismo viernes, los tres hermanos *Camp* se reunieron con *Luque* y el comité de empresa, y revocaron los acuerdos, aunque luego afirmasen haber actuado bajo presión. A continuación, se reunieron y pactaron un princi-

LECTURA COMPLEMENTARIA La batalla por Camp (cont.)

pio de solución, acordando no vender la empresa, separar a *Luque* y buscar un gestor que mereciera la confianza de los tres, sin que ellos se inmiscuyeran en la gestión. *Josep* decidió entonces recuperar el control de sus acciones.

Luque contaba hasta ese momento con el apoyo de los trabajadores y de *Josep Camp*. Sin embargo, como explicaría posteriormente, «sabía que a los tres días se me volvía la situación en contra», y *Josep Camp* tenía fuertes presiones familiares. Ante tal situación, *Luque* dimitió como director general. Probablemente, no fue ajena a su decisión una indemnización estimada en torno a los 200 millones de pesetas. Se alcanzó un acuerdo definitivo el lunes de la semana siguiente, día 13. El comité de empresa aceptó el acuerdo, poniendo como condición la continuidad de una gestión profesional. Los accionistas minoritarios, *Lourdes* y *Jordi Camp*, representados por *Manuel Luque* durante todo el proceso, anunciaron el miércoles 15 de febrero su intención de exigir dos puestos en el Consejo de Administración. Adicionalmente, interpusieron varios pleitos judiciales.

En abril de 1989 la prensa hablaba de un «cerco financiero» sobre *Camp*. No se renovaron pólizas de crédito por un importe de unos 800 millones (el 10% de la deuda total, repartida ésta

entre 25 entidades). *Camp* venía cubriendo este riesgo con el descuento de efectos comerciales. En ese momento, *Luque* ofreció adquirir el 56% de las acciones, valorando la empresa en 17.000 millones. Sin embargo, antes de presentar la oferta los hermanos *Jordi* y *Lourdes Camp* vendieron su parte de la empresa por una cifra entre 1.500 y 3.000 millones. En la primavera de 1989 se produjeron diversos contactos con potenciales compradores de la empresa (*Unilever*, *P&G*, *Benckiser*). Incluso se llegó a firmar una carta de intenciones con *P&G*. Sin embargo, el 15 de julio de 1989 fue la empresa alemana *Benckiser* quien adquirió *Camp* por 34.300 millones. *Benckiser*, empresa de tipo familiar, producía marcas competidoras, como *Calgón* y *Calgonit*, pero no detergente en polvo ni blanqueadores. Meses más tarde, en febrero de 1990, *Benckiser* sustituyó todo el equipo directivo de *Camp* y formó un Consejo de Administración de cuatro miembros. Casi la totalidad de los puestos de alta dirección pasó a estar ocupada por ciudadanos alemanes. Por su parte, los hermanos *Camp* invirtieron los fondos obtenidos en empresas papeleras e inmobiliarias. Por ejemplo, *Josep Camp* entró en *Torras Doménech*, empresa papelera en la que, con otros socios, pasó a controlar el 48%.

LECTURA COMPLEMENTARIA Los creadores de Adidas y Puma eran hermanos y se odiaban*

Se enzarzaron toda su vida en una batalla comercial sin escrúpulos que se extendió a sus hijos y nietos. *Adolf Dassler (Adidas)* y *Rudolf Dassler (Puma)* crearon dos emporios de calzado deportivo y patrocinaron a las mejores estrellas del siglo xx. La periodista *Barbara Smit* reconstruye en un libro la historia de esta saga alemana que llevó a sus empresas a la cima movida por el odio.

En esta historia, el lema olímpico del *Barón de Coubertin* (ese que aseguraba que lo importante era participar) es un brindis al sol, y la pro-

verbial fraternidad que se han de profesar dos hermanos una pantomima sentimental. Ni atisbo de deportividad ni de amor familiar y sí grandes

* Javier Caballero, original publicado por el diario *El Mundo* el 22 de julio de 2007.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Los creadores de Adidas y Puma eran hermanos y se odiaban (cont.)

dosis de mercantilismo cainita, bajeza moral y traición. Los hermanos alemanes *Adi Dassler* y *Rudolf Dassler*, que hace casi 60 años crearon respectivamente las marcas de material deportivo *Adidas* y *Puma*, se odiaron hasta lo inhumano por culpa de una brutal competencia comercial. Recurrieron a los más turbios tejemanejes, a métodos mafiosos y triquiñuelas de arrabal para descabalar al rival y colocar a sus compañías en la cumbre. Combatieron juntos en el frente belga durante la *Gran Guerra*; el resto de sus vidas personificarían el goyesco cuadro *Duelo a garrotazos* en versión bávara y con deportivas en los pies.

Con idéntica saña se comportó su descendencia, hijos y nietos, que heredaron el negocio y la rivalidad, perpetuando una contienda doméstica que aún colea. Lo cuenta pormenorizadamente la periodista holandesa *Barbara Smit* en el libro *Hermanos de sangre* (*LID Editorial*). La obra (una mirada afilada y retrospectiva que indaga en el origen del deporte como espectáculo de masas, patrocinio de sus grandes figuras y negocio mundial sin escrúpulos) husmea en archivos, federaciones y vidas secundarias. Analiza la trastienda de dos marcas míticas que facturan miles de millones de euros al año (10.000 en el caso de *Adidas*; 2.300 para *Puma*) y que hoy en día cuentan con enjambres de jóvenes consumidores que se personifican con sus ídolos a través de un atuendo que los estilistas llaman *casual*.

Desde las medallas berlinesas de *Jesse Owens* hasta los quiebras del blaugrana *Lionel Messi*, *Smit* traza una desconocida historiografía del deporte y su inmenso poder para generar toneladas de dinero, un folletín de despachos y vestuarios sin un ápice de misericordia.

Sin embargo, como en las épicas tragedias, el relato arranca plácidamente. Lo hace en *Herzogenaurach*, un tranquilo rincón de Baviera, Alemania. El calendario señalaba 1926. En el interior de la *Gerbüder Dassler Schuhfabrik* los hermanos *Adolf* y *Rudolf* confeccionan zapatillas y pantuflas sin marca. También calzado con clavos

para los pocos temerarios que se dedican a eso de correr al aire libre. Buena calidad en los materiales, sabia manufactura, resistencia extrema... Las bondades del calzado *Dassler* llegaron a oídos de *Josef Waitzer*, entrenador del equipo alemán de atletismo. Con *Adolf* (más conocido como *Adi*) en el papel de artista introvertido, y *Rudolf* como dicharachero relaciones públicas, la pareja no tardó en colar sus productos en la villa olímpica en los Juegos de Berlín de 1936. Además, el advenimiento del nazismo supuso una inyección económica, contemplando el deporte como el espejo perfecto para mostrar al mundo la perfección aria. Sin embargo, fueron los Juegos de *Jesse Owens*. Para disgusto de *Hitler* y su cineasta de cabecera *Leni Riefensthal*, el atleta negro se colgó al cuello la gloria dorada cuatro veces, por delante de muchachos rubios de mirada azul. La proeza contenía un secreto: *Jesse* calzaba unas zapatillas de clavos obra de *Adi Dassler*. La compañía comenzaba a desprenderse de la mano (y los pies) de un liviano muchachito de Alabama.

Antagónicos en su manera de interpretar la vida y la empresa, *Barbara Smit* incide en que las desavenencias entre *Adolf* y *Rudolf* se recrudecieron durante la *II Guerra Mundial*. Por orden del *III Reich*, la factoría se reconvirtió en taller de tanques y repuestos de lanzamisiles. *Adi* se libró de empuñar armas para hacerse cargo del bélico rumbo que había tomado su empresa. *Rudolf*, convencido de la causa nazi y chivato de la SS, se unió a las tropas en Sajonia y desde allí escribió una misiva a su hermano llena de afecto: «No dudaré en pedir el cierre de la fábrica para que tengas que asumir una ocupación que te permita jugar a ser jefe y, como deportista de elite que eres, tengas que llevar un arma».

Cisma familiar

Para colmo, el clima doméstico explotó al acabar la contienda. Tras un juicio celebrado por los aliados para evaluar su nivel de compromiso con el nazismo, *Adi* salió exonerado y pudo retener el

LECTURA COMPLEMENTARIA

Los creadores de Adidas y Puma eran hermanos y se odiaban (cont.)

control de la empresa. Con la derrota en la maleta, y tras haber sido prisionero de los americanos y denunciado por su propio hermano, *Rudolf* tuvo que emigrar, con su mujer y dos hijos, al otro lado del río Aurach para empezar de cero en una pequeña fábrica en Würzburgerstrasse. El lugar se emplazaba a pocos kilómetros, pero la reconciliación entre ellos distaba una galaxia. La mitad de los empleados (los técnicos) se quedaron con *Adi*; la otra mitad (los de ventas) se enrolaron con *Rudolf*. El río marcó la linde entre los adeptos de uno u otro hermano. De este cisma nació la marca de calzado deportivo *Puma* en 1948, fundada por *Rudolf*. Un año después, *Adolf* registró otra compañía para hacerle la competencia. Fundió en un solo nombre su diminutivo y el comienzo de su apellido. Había nacido *Adidas*.

La primera gran victoria de este duelo fraternal se la apuntó *Adi* en el Mundial de Suiza de 1954. Envanecido y endiosado, *Rudolf* había menospreciado al entrenador alemán *Sepp Herberger*, quien comenzó a trabar amistad con *Adolf*. Éste le suministró unas botas con tacos ajustables para que los jugadores alemanes no resblasen en caso de que el campo se anegara. Y así sucedió en la final disputada contra la imbatible selección húngara. Comenzó a llover y las botas *Adidas* se agarraron como lapas en aquella chocolatería. Resultado imprevisto: Alemania doblegó 3-2 a los magiares. La prensa bautizó aquel partido como «*el milagro de Berna*» (tuvo hasta película en 2003). Los borceguíes alcanzaron dimensión mítica.

Pero *cría cuervos y te dejarán descalzo*. *Adi* tenía otro enemigo en casa: *Horst*, su hijo mayor. *Smit* le tacha como un «*conspirador encantador*». Desoyendo la política paterna, el vástago mangoneó en la división francesa de la marca, y en su currículum se detalla cómo bloqueó un cargamento de *Puma* con destino a los *Juegos de Melbourne* en 1956, de qué manera llegó a un acuerdo con jornaleros del olivo de Fabara (Zaragoza) para que cosieran balones para *Adidas* en los 60, o cómo se las ingenió para vender en ex-

clusiva zapatillas en la Villa Olímpica en *México 68*. Durante la tiranía simpática de *Horst Dassler*, *Adidas* reclutó para la causa a *Bob Beamon*, atleta que trituró el récord de longitud (890 centímetros), y a *Dick Fosbury*, estadounidense que inventó el escorzo para el salto de altura.

En el otro lado, *Armin*, primo de *Horst* e hijo de *Rudolf Dassler*, propinó golpes maestros. Los atletas del *black power* dejaron en el podio unas *Puma* colocadas estratégicamente para que fueron examinadas por medio mundo: un cóctel de reivindicación y mercadotecnia. También consiguió que un muchacho brasileño con el 10 a la espalda se atara en unos momentos eternos sus botas *Puma*, modelo *King*, antes del saque inicial en un encuentro del *Mundial de México 70*. Las cámaras clavaron la mirada a ras de suelo en sus mágicos pies. Esa secuencia metió millones de marcos en la fábrica de *Rudolf*. El pelotero en cuestión era un tal *Pelé*. ¿Y quién picaba como una abeja y volaba como una mariposa en el cuadrilátero gracias a sus *Adidas* de caña alta? *Cassius Clay*.

También hay anecdotario en castellano. El 13 de febrero de 1974 *Adi Dassler* irrumpió en el vestuario de la *Selección Española de Fútbol* prometiéndole a cada jugador 100 dólares por calzar *Adidas*. Los rojigualdas se jugaban el pase al Mundial en Francfort frente a Yugoslavia. Todos cambiaron de botas menos el madridista *Pirri*, quien a cambio de 400 dólares pintó las tres rayas, símbolo de la marca, sobre sus botas *Puma* teñidas de negro. Adujo que las *Adidas* «*le hacían rozadura*».

Condolencias

Para regocijo de la familia *Adidas*, *Rudolf Dassler* moría el 6 de septiembre de 1976. Alegría desbordante que se reflejó en la siguiente nota de condolencias: «*Por razones de piedad humana, la familia Adolf Dassler no hará comentario alguno sobre la muerte de Rudolf Dassler*». Cuatro años después moría *Adi* y su tumba se

LECTURA COMPLEMENTARIA

Los creadores de Adidas y Puma eran hermanos y se odiaban (Cont.)

colocó a la mayor distancia posible de la de su amado hermano. El testamento de *Rudolf* daba plenos poderes a su mujer *Gerd* y excluía a su díscolo hijo *Armin*, quien finalmente se pudo hacer con el timón de la empresa tras una eterna lucha legal. *Armin* abrió un período fantástico para la compañía. Fichó al flaco *Cruyff*, al danés *Simonsen*, al nibelungo *Netzer...*, y en el año 86 *Diego Maradona* ganó el *Mundial de México* con unas *Puma* que dejaron a los jugadores de Inglaterra como puertas temblorosas tras un esalon de esquí.

Mientras tanto, la influencia del insaciable *Horst* consiguió que las multinacionales invirtieran en *Mundiales* y *Olimpiadas*. Intrigas, sobornos, sospechas sobre la *UEFA*, la *FIFA*, el *COI...* La casa *Adidas* cayó en 1990 en manos de *Bernard Tapie*, empresario francés y ex presidente del *Olympique de Marsella*, por 243 millones de euros. Dos años más tarde llegó la bancarrota. El ocaso coincidió con la explosión de las marcas estadounidenses *Nike* y *Reebok*, que le

arrebataron parte del pastel gracias a la popularización de la *NBA*. *Madonna* o *Brad Pitt* luciendo modelos de *Puma* contribuyeron al relanzamiento de una empresa en horas bajas desde la retirada de *Boris Becker*. Su presidente, *Jochen Zeitz*, no pudo frenar la compra por parte de *PPR*, una multinacional francesa. Por su parte, *Adidas* volvió a manos alemanas, compró *Reebok* por 3.000 millones de euros y su consejero delegado, *Herbert Hainer*, devolvió gloria y dividendos. «*Irónicamente, el único miembro de la saga ligado a alguna de las dos compañías es Frank Dassler, nieto del fundador de Puma..., que ¡trabaja para Adidas!*», exclama *Smit*. Últimos símbolos: *Zidane*, el galáctico *Beckham* y varias selecciones nacionales de relumbrón, Cuba incluida; porque de los tentáculos de *Adi* no se libró ni *Fidel Castro*, que viste su antimperialista, revolucionario y quebradizo cuerpo con un chándal *Adidas* cada vez que reaparece. Como reza el último lema de la marca, «*impossible is nothing*».

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Lectura propuesta: EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA. EL CASO DE LA FACTORÍA DE RENAULT EN VALLADOLID*

La industria del automóvil en España siempre ha tenido un papel clave en la economía del país, proporcionando puestos de trabajo, investigación y desarrollo, inversiones, exportaciones y crecimiento económico. La última crisis financiera y económica ha puesto a prueba a un sector que ha tenido que reciclarse y adaptarse para asegurar su futuro. **Diez fabricantes con 17 fábricas** en España han conseguido mantener la confianza de sus casas matrices con más de 3.500 millones de inversión en 2013 y el anuncio de nuevas inversiones entre 1.500 y 2.000 millones de euros en 2014.

Ahora, su reto está en conseguir los **3 millones de vehículos producidos en 2016**, una cifra muy por encima de los 2,16 millones de 2013 y de los casi 2 de 2012, y recuperar el Top Ten del ranking mundial de producción de vehículos. «*Después de 5 años de dificultades, nos encontramos en una buena posición para iniciar la recuperación. Aún podemos hacer más para seguir atrayendo inversiones nuevas y crear nuevos puestos de trabajo*», explica **Mario Armero, vicepresidente ejecutivo de ANFAC** (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones).

Una industria que lucha por aumentar su competitividad

Citroën y Peugeot (Grupo PSA), Ford, Iveco, Mercedes-Benz, Nissan, Opel, Renault, Seat y Volkswagen han situado a España en la actualidad como **segundo fabricante de automóviles en Europa** (el primero de vehículos industriales) y el **décimosegundo en el mundo**. La fuerte competencia de otros países como Rusia, Canadá o Tailandia, hizo que en 2012 España bajase dos puestos y saliera del Top Ten de fabricantes mundiales. No obstante, tal y como se apunta en el *Diario Expansión* (26-08-2014), las nuevas adjudicaciones a las plantas españolas unidas a la mala marcha de alguno de los tres países antes citados, harían ascender a España hasta la novena posición del ranking mundial de fabricantes, retornando, pues, al Top Ten mundial de productores de vehículos.

Para hacerse una idea del papel que estos fabricantes tienen en España, no hay más que analizar las cifras facilitadas por ANFAC. Los centros de producción emplean directamente alrededor de 380.000 personas (9% de la población activa), representan el 16% de las exportaciones totales del país y su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) se acerca al 10%. Estas fábricas están situadas en **Ávila** (Nissan), **Barcelona** (Seat y Nissan), **Madrid** (Iveco y PSA), **Navarra** (Volkswagen), **Palencia** (Renault), **Santander** (Nissan y Mercedes-Benz EvoBus), **Sevilla** (Renault), **Valencia** (Ford), **Valladolid** (Iveco y Renault), **Vigo** (PSA), **Vitoria** (Mercedes-Benz) y **Zaragoza** (Opel).

Aunque ya existían fábricas de automóviles en España, no es hasta 1976, con la inauguración de la fábrica de Ford en Valencia, y luego en 1982, con la de Opel en Zaragoza, cuando se pro-

* Elaborado en octubre de 2014 por Félix Barahona y Óscar Gutiérrez, profesores de la *Escola Universitària Mediterrani de Barcelona*, centro adscrito a la *Universitat de Girona*, y del *Departamento de Empresa* de la *Universitat de Barcelona*, a partir de originales de *ABC*, *El Mundo*, *Las Provincias*, *La Vanguardia*, *El País*, *Diario de León*, *Expansión*, *El Día de Valladolid*, *El Norte de Castilla*, *Europa Press*, *BBVA*, *Renault*, *Ministerio de Industria*, *UGT*, *RTVCYL*, *Six Financial Information*, *Autoblog*, *Motorpasion Futuro*, *Motor.es*, *Diariomotor.com*, *Sernauto* y *Coches.net*.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

duce el despegue de la industria automotriz, y lo hace con la fabricación en grandes series de dos modelos en exclusiva para el resto del mundo: el Ford Fiesta y el Opel Corsa. Una mayor apertura a Europa unida a un menor coste de producción (muy importante en el desarrollo de coches pequeños y medios) y a la fuerte demanda de vehículos que siguió a la crisis del petróleo de los años setenta facilitaron que España se convirtiera en un país interesante para la instalación de nuevas fábricas por las grandes empresas del automóvil.

Hasta la fecha, esta industria ha superado tanto los cambios de ciclos económicos como la aparición de nuevos competidores, algunos, como los del Este de Europa, mejor situados geográficamente y con menores costes laborales. También en estos años las fábricas españolas han tratado de situarse en cabeza de la **producción de vehículos eléctricos**. Para conseguirlo ha tenido que renunciar a 4.000 puestos de trabajo (8% de reducción) y dejar en el camino la fábrica de **Santana Motor**, de capital 100% español, que en 2011 tuvo que echar el cierre.

Por otra parte, en España, las compañías de fabricantes de automóviles y las de componentes forman un tándem de reconocido prestigio en términos de competitividad y resultados. De hecho, la relación existente entre los fabricantes de automóviles con los **fabricantes de componentes** y el resto de la **industria auxiliar** es bastante estrecha y fructífera, hasta el punto que los propios fabricantes desarrollan los proyectos de producción de vehículos en completa **colaboración con sus proveedores** en una gran diversidad de aspectos, como calidad, costes, ingeniería, plazos de entrega, informatización de los procesos, etc.

Pero los esfuerzos realizados en la **reindustrialización** también se han hecho notar, no sólo con importantes inversiones y el aumento de la producción; además, se han incrementado las **exportaciones de piezas y vehículos** en un 9%, con un valor de más de 37.000 millones de euros (3% del PIB), y las ventas han subido un 3%, situando a España y al Reino Unido como los únicos países en Europa con tasas de crecimiento positivas en sus mercados. Además, hay que tener en cuenta que la mayoría de las plantas de producción de turismos en territorio español se ha especializado en **vehículos de gama media o pequeños**, siendo España uno de los líderes europeos en este segmento tan competitivo.

Sin embargo, la industria automovilística española también tiene problemas de compleja solución. Uno de los más enraizados es el **conflicto** que mantienen la **patronal de los fabricantes**, ANFAC con los **concesionarios** (representados por su patronal, **Faconauto**) desde el año 2011, con motivo de una de las normativas emanada de la Ley de Economía Sostenible que daba la razón a los concesionarios en una de sus más antiguas demandas, obligando a los fabricantes a recomprar a los concesionarios el *stock* de vehículos que no conseguían vender en un plazo de 60 días. Los fabricantes calificaron esta norma de inaceptable y presionaron lo suficiente a los principales grupos políticos como para que en menos de un mes se aprobase en el Senado una enmienda que establecía su inaplicación y la dejaba sin efectos jurídicos. Desde entonces, esta lucha ha seguido larvada y sin solución aparente, estimándose que la inaplicación de esta norma ha provocado el **cierre de cerca del 30% de los establecimientos** (sobre todo los de más pequeño tamaño), asfixiados financieramente por la falta de crédito y la imposibilidad, ante la falta de ventas en los peores años de la crisis, de devolver los créditos solicitados para financiar la compra de los vehículos que los fabricantes les obligaban por contrato a adquirir. En la actualidad,

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

con una lucha menos activa derivada del repunte de las ventas, tan sólo se ha conseguido firmar un **código de buenas prácticas** aplicable a las relaciones entre ambos grupos.

El 86,9% de lo que se produce se exporta

Aun así, la industria española no puede dormirse en los laureles, la competencia no da tregua. Hay **169 fábricas en Europa** compitiendo por inversiones y asignación de modelos. España tiene claro que si quiere mantener su alto nivel de competitividad, tiene que seguir reduciendo costes de producción y logísticos, adaptándose a nuevos destinos. No hay que olvidar que la industria española del automóvil ha estado orientada a la exportación desde hace más de 40 años con un elevado porcentaje, **en torno al 90%**, lo que la hace muy dependiente de la coyuntura económica de sus principales clientes.

De lo que se fabricó en España en 2013 se exportó el 86,9%, un ratio algo menor comparado a años anteriores por la mejoría en el mercado interno. Los destinos fuera de la Unión Europea de los 15 ya suponen más de la cuarta parte de las ventas de los fabricantes españoles en el exterior. Llama la atención el **incremento de la demanda en mercados como los de Estados Unidos, México, Argelia o Turquía**. Estos países empiezan a tomar relevancia frente a los tradicionales de la Unión Europea, algunos muy afectados por la crisis, entre los que se encuentran Portugal, Reino Unido, Irlanda, Francia, Bélgica, Luxemburgo, Alemania, Países Bajos, Dinamarca, Austria, Suecia, Finlandia, Italia, Grecia y la propia España. Alrededor del 90% de lo que se produce en España se exporta a otros países.

De los 2,16 millones de coches que se fabricaron durante 2013, el 87% que se destinó a la exportación supuso 1,86 millones. Difícil será encontrar un sector español donde más del 85% de la producción, 26.420 millones de euros, se coloca en el exterior. Si se incorpora la industria de componentes de automóvil, se pasa de los 26.000 millones citados a 36.000 millones de euros, más de un 3% del PIB español de 2013.

En 2013 se fabricaron 39 modelos en España

Si en 2011 se fabricaban en las plantas españolas 34 modelos diferentes, 2013 cerró con 39 y **en dos años está previsto que sean 45 modelos**: Audi Q3, Citroën Berlingo eléctrico, Citroën C-Elysee, Citroën C4 Picasso, Citroën Cactus, Citroën C3 Picasso, Ford C-Max, Ford Kuga, Ford Mondeo, Ford Transit Connect, Iveco Daily, Iveco Stralis, Mercedes Vito y Vito eléctrica, Mercedes Viano, Nissan pick-up, Opel Mokka, Peugeot 301, Peugeot Partner eléctrica, Renault Captur, Renault Twizy, Seat León y Volkswagen Polo han sido los modelos asignados a las fábricas españolas en los últimos 5 años.

El futuro de estas fábricas a medio plazo está asegurado. Citroën, Opel, Renault, Seat, Iveco o Nissan han anunciado fuertes inversiones por la asignación de modelos muy atractivos que dan la confianza suficiente para que ANFAC haya presentado su **Plan 3 millones 2016-2017**. Así, a lo largo del año 2014, Seat ha incorporado un tercer turno para la producción del nuevo León en Martorell, Nissan ha contratado a 308 personas para la puesta en marcha de un nuevo turno nocturno en Barcelona, Ford ha implantado el turno de noche para fabricar el nuevo Mondeo

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

con la intención de crear hasta 1.000 empleos en Almusafes, Opel fabricará 20.000 unidades del Opel Mokka en Figueruelas, recuperando a 1.000 trabajadores que estaban sin empleo, etc.

Fortalezas del sector español de automoción

- **Productividad.** Las plantas de producción españolas destacan por sus altos índices de productividad, situándose con frecuencia entre las más productivas de sus grupos empresariales. Esto ha provocado que algunas empresas utilicen sus centros de producción en España para fabricar en ellos de forma exclusiva alguno de sus modelos para el mercado exportador. En estos altos niveles de productividad inciden factores como la mano de obra, el alto nivel de automatización de las plantas y la competitividad de sectores ligados de forma directa, como el de los componentes o, de forma más indirecta, el de maquinaria o el de materiales.
- **Cualificación de la mano de obra.** La industria de la automoción emplea directamente a más de 380.000 personas en España. Sin embargo, si tenemos en cuenta el empleo indirecto que se genera, nos encontramos con más de 2 millones de personas relacionadas de alguna manera con el sector. El nivel de cualificación y especialización de la mano de obra en España a todos los niveles, tanto operarios como también ingenieros o investigadores, es alto.
- **Modernización de las fábricas.** Las plantas españolas se sitúan entre las más avanzadas tecnológicamente de Europa, contando con un alto nivel de automatización y robotización. El número de robots por cada 10.000 trabajadores es de 89, lo que le sitúa en el quinto lugar dentro de los países europeos. En valor absoluto, España es el tercer país europeo con mayor número de robots instalados.
- **I+D+i.** Las empresas españolas han apostado fuertemente por la investigación, el desarrollo y la innovación, conscientes del dinamismo del sector y de la necesidad de crear nuevos productos que se adapten a las necesidades, cada vez más exigentes, de las empresas del sector. De hecho, la industria automovilística es el sector que más ha invertido en I+D+i en España.
- **Centros tecnológicos.** Para sostener esta alta inversión en I+D es necesario contar con el apoyo de una importante red de centros tecnológicos que se dediquen tanto a la industria automovilística como a otros sectores relacionados directamente con ella. Es de destacar el papel que desempeñan las universidades españolas, que cuentan con grupos dedicados a la investigación dentro del sector del automóvil.
- **Competitividad de la industria de componentes.** Existen grandes grupos españoles que han conseguido consolidarse a escalas nacional e internacional, adquiriendo gran prestigio por la calidad de sus productos, lo que se traduce en que más del 50% de la producción del sector se exporte y esté presente en los principales mercados mundiales. Además, las empresas españolas de componentes han sabido situarse geográficamente cerca de las plantas de producción de las empresas del automóvil, proporcionándoles de esa forma un servicio rápido y adecuado a sus necesidades.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

- **Competitividad de las industrias auxiliares.** Entre las industrias auxiliares destaca la de maquinaria, sector de relevancia directa en la industria, ya que las mejoras en la maquinaria se plasman de manera directa en una mejora de la productividad en la fabricación. También conviene destacar las industrias productoras de materiales como plásticos o acero, que sirven de materias primas para la construcción de vehículos y de sus componentes. España es líder tanto en la producción como en la exportación de estos materiales, y cuenta con una industria altamente dinámica que está continuamente mejorando sus productos para que se adapten mejor a las necesidades de la industria automovilística, que al mismo tiempo es el principal cliente de estas empresas.

La factoría de Renault en Valladolid: historia, actualidad y futuro

El Grupo Renault

Fundada en 1898 por los **hermanos Renault**, la empresa automovilística francesa del mismo nombre es la marca histórica y fundadora del grupo, representando en la actualidad más del 80% de las ventas totales. Desde el año 2005, la compañía está presidida por **Carlos Ghosn**, quien pone en marcha el **Plan Renault Contrato 2009**, con la intención de posicionar al grupo como el constructor europeo más rentable. Según se desprende de la información bursátil que ofrece la propia compañía, la **distribución geográfica de su cifra de negocio** al final del año 2013 era la siguiente: Francia (24,4%), Europa (33,7%), América (14,5%), Asia-Pacífico (9,2%) y otros (18,2%). Por otra parte, su **estructura accionarial** al final de ese mismo período tenía al **estado francés** como **principal accionista** (15,01% del capital, lo cual le permite mantener un gran poder de decisión sobre la compañía), seguido de Nissan (15,00%), The Capital Group Companies (4,93%), Daimler (3,10%), empleados (2,61%) y autocartera (1,28%), estando el resto en manos de pequeños inversores.

En la actualidad, el **plan estratégico del grupo Renault**, denominado **Renault 2016-Drive the Change**, ha sido construido sobre un período de 6 años, con un paso intermedio a finales de 2013, lo cual permite, al mismo tiempo, presentar una perspectiva estratégica con el fin de asegurar la continuidad de las operaciones, y también definir las prioridades cifradas y precisas para los tres años siguientes. Según se puede leer en su *web*, este plan persigue la consecución de una de las grandes ambiciones de Renault: «**la movilidad sostenible al alcance de todos**», además de buscar un doble objetivo, «**asegurar el crecimiento del grupo y generar free cash flow de forma perenne**». Para alcanzar estos objetivos, el grupo Renault pretende actuar sobre siete ejes principales, que son: «continuar con su política de innovación, un plan de producto sólido, reforzar la imagen de marca de Renault, la excelencia de la relación cliente por parte de la Red, la optimización de los gastos en I+D e inversiones, la reducción de costes y el mantenimiento de las posiciones en Europa y la expansión en los mercados internacionales».

Apertura y consolidación de la factoría de Renault en Valladolid

La primera **fábrica de montaje** de Renault en España se instaló en Valladolid en **1953**, con la denominación de **FASA** (Fabricación de Automóviles Sociedad Anónima) y, aunque el día 12 de

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

agosto de 1953 fueron presentadas ante la prensa y autoridades las primeras doce unidades del Renault 4/4, su futuro en un principio fue bastante incierto. Sin embargo, la designación de Valladolid como Polo de Desarrollo Industrial en 1964 potenció el papel de FASA, que amplió su factoría con la **Unidad de Motores y Carrocerías** en 1965 y una **segunda línea de montaje** en 1972. Desde entonces la **factoría de Renault en Valladolid** ha actuado como **centro de atracción de otras industrias**, resultando esencial para la **fijación de la población en su zona de influencia** en una región caracterizada por el despoblamiento y envejecimiento progresivos desde hace más de tres décadas.

En 2011 se añadió el **taller de Montaje del Vehículo Eléctrico** con la llegada de la gama de modelos eléctricos de la marca. De sus líneas de montaje han salido un total de **19 modelos y 6 millones de vehículos** a lo largo de su historia (sólo del Renault Clio en sus tres primeras generaciones se fabricaron 3 millones de unidades), muchos de ellos de gran éxito comercial, como el propio Clio o los modelos 4/4, Dauphine, R4F, R4, Alpine, R6, R8, R10, R12, R5, R7, R18, R14, R9, R11, Super5, Express o Twingo, y otros que supusieron un enorme fracaso como el Modus o el actual Twizy.

El anuncio de cierre de la factoría y la salvación in extremis

En el año 2004, Renault comenzó a fabricar en la factoría de Valladolid, en exclusiva para todo el mercado mundial, el **Renault Modus**, un monovolumen urbano del que se esperaba vender cientos de miles de unidades en Europa gracias a la practicidad y funcionalidad. A esta decisión se unió la de dejar de fabricar en la factoría el resto de modelos que se fabricaban, con lo cual, tras varios años de **absoluto fracaso** en las ventas de este modelo, con unas **ventas muy inferiores a las estimadas**, la planta de Valladolid se vio seriamente afectada por este menoscabo.

Un análisis profundo de la trayectoria comercial de este vehículo lleva a la conclusión de que una **mala política de precios**, muy por encima de los que el cliente estaba dispuesto a pagar, lastró sus ventas, ya que es evidente que para que un buen producto resulte exitoso no sólo debe ser bueno, sino que, además, debe tener un precio asequible y asumible.

A finales de 2009, con las ventas estancadas, las campas llenas de vehículos sin vender, trabajando a un solo turno y con la **pérdida progresiva de hasta 3.000 empleos**, Renault plantea a las autoridades locales y nacionales que la factoría no es rentable, a pesar de que habían empezado otra vez a fabricar Clios, ya que ambos modelos utilizaban la misma plataforma. En ese momento, el presidente de Renault-España admitió que la **decisión de cerrar la factoría de montaje en Valladolid** ya estaba tomada, asumiendo la posibilidad de poder **evitar esta medida** si se llegara a un **acuerdo con los sindicatos y las administraciones públicas** (en caso contrario, el nuevo coche de la marca se fabricaría en Eslovenia, donde la diferencia salarial con España era del 50%).

Ante esta amenaza de cierre, Renault y las administraciones públicas llegan a un acuerdo para mantener abiertas y operativas las factorías en Valladolid hasta 2020 con un **coste de 500 millones de euros**, de los cuales la mitad, aproximadamente, serían aportados, directa o indirectamente, por la Junta de Castilla y León y el Gobierno español.

Por otra parte, se llega a un acuerdo con los trabajadores y sindicatos para firmar el **Pacto por el Empleo y la Competitividad de Renault 2010-2013**, que garantiza la adjudicación a las fac-

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

torías de Valladolid de dos modelos (uno eléctrico y otro convencional) y dos motores de gasolina, a cambio de importantes reducciones salariales y de derechos adquiridos de los trabajadores.

Es en esta misma época, en plena crisis económica y de hundimiento de ventas de automóviles en España, cuando **Dacia**, la **marca low-cost de Renault**, gracias a las ayudas de los sucesivos **Planes PIVE**, logra situarse entre las diez más vendidas (llegando incluso el modelo Dacia Sandero a ser el número uno de ventas a particulares en 2013), creciendo más de un 15%, cuando la tendencia general para la práctica mayoría de las marcas fue el retroceso de las ventas. Obviamente, las ayudas de los Planes PIVE no se destinaron sólo al grupo Renault-Dacia, ya que sirvieron para evitar una caída mayor de ventas de la mayor parte de los fabricantes en los peores años de la crisis, pero es cierto que, gracias a la estrategia comercial de Dacia, en Renault supieron aprovechar de un modo muy eficaz la coyuntura que se les ofrecía para aumentar su cuota de mercado.

El fracaso del vehículo eléctrico

En diciembre de 2009, tras la firma del Pacto por el Empleo y la Competitividad de Renault, se adjudica a la factoría de Valladolid la fabricación en exclusiva a escala mundial de un vehículo eléctrico denominado **Twizy**. Este vehículo comienza a fabricarse en 2011 para iniciar su comercialización en marzo de 2012. El director general de Renault España Comercial, Armando García, afirmaba que las reservas iniciales registradas en toda Europa eran de unas 3.000 unidades aproximadamente (350 de ellas en España), **esperando producir unas 20.000 unidades al año**, y pudiendo llegar hasta **60.000 con tres turnos** de producción si la demanda se dispara.

Sin embargo, el modelo eléctrico, lastrado por la falta de infraestructuras de recarga de baterías en prácticamente la mayoría de los países a los que va dirigida su comercialización, como por su escasa autonomía y falta de prestaciones y habitabilidad, pronto resulta un gran fracaso. Así, en mayo de 2012, **Renault suprime el segundo turno de producción del Twizy en la factoría de Valladolid** y despide a unos 100 empleados.

En junio de 2012 Renault inicia una agresiva campaña comercial sin precedentes en el sector, ya que anuncia que **regala un Twizy al comprar un Laguna, un Latitude o un Espace** (el 2 × 1 ha-



Promoción 2 × 1 Renault Laguna-Twizy (junio de 2012).

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

bía llegado al sector de la automoción). La campaña tampoco tiene los resultados esperados sobre las ventas y en septiembre de 2012 Renault anuncia la presentación de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) suspensivo para la factoría de Carrocería Montaje de Valladolid que afecta, entre septiembre de 2012 y febrero de 2013, a un total de 2.088 trabajadores con el fin de parar la producción y evitar incrementar el *stock* ante la caída de las ventas.

En marzo de 2013, Renault retoma la fabricación del eléctrico Twizy tras varios meses de parada, produciendo entre **15 y 25 Twizy al día** para ajustar la producción a la demanda y confiando en que el mercado chino comenzara a absorber parte de la producción del biplaza fabricado en Valladolid. A final de agosto de 2013, sólo se habían vendido 2.192 unidades del Twizy en todo el mundo, lo que representaba una bajada global del 70,75% respecto al mismo período de tiempo del año anterior. Un año después, en agosto de 2014, la fabricación de Twizy estaba ya estancada en **5 unidades semanales**.

La fábrica en la actualidad

Además de la **factoría de Valladolid de vehículos y motores**, Renault tiene una fuerte presencia industrial en España con la **planta de montaje de Palencia** y la **planta de motores de Sevilla** y un total de 7.792 empleados. En 2013 produjo 124.362 vehículos en Valladolid y 142.749 en Palencia, además de 789.458 cajas de velocidades y 1.247.000 motores, lo que representa el 10% de la producción anual de vehículos del Grupo Renault (Renault, Dacia y Nissan), el 30% de las cajas de velocidades y el 40% de los motores, exportando el 91% de lo que produce en territorio español.

Al inicio del año 2013, Renault anuncia la fabricación en exclusiva en la factoría de Valladolid de su modelo **Captur**, el segundo de los vehículos que se le tenían que adjudicar tras la firma del Pacto por el Empleo y la Competitividad de Renault. Este modelo pronto comienza a ser un éxito de ventas y relanza la actividad de la factoría de montaje, llegando a producir 117.115 unidades a lo largo de todo el año 2013.

En la primavera de 2014, con 2.460 trabajadores de la factoría de Valladolid, además de las **5 unidades semanales del Twizy**, salen **700 unidades diarias del Captur**, situándose la capacidad máxima de producción del mismo alrededor de las 219.000 unidades. En la fábrica de Valladolid también se producen varios motores de gasolina y el exitoso **motor diésel 1.5 dCi**, que montan modelos de Renault, Dacia y Nissan, además del Mercedes-Benz Clase A.

El futuro próximo

Renault puso en marcha el **tercer turno en la planta de montaje de Valladolid en octubre de 2014** para la producción del **Captur**, implicando la **contratación de 450 personas**. El nuevo turno permitirá producir más de **5.200 vehículos a la semana**. Además, se produjo el **incremento de 940 a 1.500 unidades diarias de la fabricación del motor K4 (gasolina)**, contratando a **55 empleados**. Por otra parte, Renault ha asignado a la fábrica de Valladolid la producción de la **nueva generación de motores K9 o 1.5 dCi (diésel)** adaptados a la **nueva normativa Euro6**, que será de obligada aplicación en 2015, lo cual garantiza un alto grado de actividad de la fábrica en los próximos años.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

En cuanto a la apuesta por producir en exclusiva en Valladolid el Twizy, directivos de Renault España reconocen que las ventas son más bajas de las que había previsto la empresa, señalando que, para que las ventas puedan remontar, quizá antes haya que emprender un **trabajo conjunto con las instituciones y las empresas para dotar las infraestructuras que necesita este modelo eléctrico**. Obviamente, no parece que, en principio, ya que estas infraestructuras pueden tardar años en estar disponibles, y a que el Captur está suponiendo un éxito de ventas, exista una gran inquietud en la marca por relanzar la producción del Twizy en la factoría de Valladolid.

Cuestionario:

1. ¿Cuál es el contexto genérico que afecta al sector automovilístico en España? Elabore el Análisis PESTEL para el caso español (al análisis PEST tradicional se le unen las variables ecológicas y legales).
2. Realice un análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa Renault España. ¿Cuál de las fuerzas identificadas es la que ejerce una mayor influencia en la rentabilidad de las empresas que operan en este sector?
3. En referencia a los grupos de interés en la empresa Renault España (consultar el capítulo 2), responda a las siguientes cuestiones:
 - a) Valoración de los grupos de interés y justificación de su importancia (represente o indique de algún modo la relevancia los *stakeholders*).
 - b) ¿Cuál estima que fue la reacción (favorable o desfavorable) de cada uno de los diferentes grupos de interés ante la solución que se alcanzó en la negociación para evitar el cierre de la factoría de Renault en Valladolid a finales del año 2009? Argumente cada respuesta.
4. Basado en el análisis externo e interno, desarrolle una Matriz DAFO para la factoría de Renault en Valladolid.
5. Con toda la información analizada anteriormente, y considerando la actualidad social, económica y geopolítica, realice una recomendación al accionariado de Renault (la empresa matriz) sobre las siguientes cuestiones:
 - a) ¿Deslocalizaría las plantas de fabricación de Renault en España? (consultar capítulo 3).
 - b) En el caso de plantearse abrir otra nueva factoría, ¿qué país representaría la alternativa más adecuada en la actualidad?

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. ¿Cuál es el contexto genérico que afecta al sector automovilístico en España? Elabore el Análisis PESTEL para el caso español.

ANÁLISIS PESTEL	
Política	<ul style="list-style-type: none"> — Sucesivos Planes Pive como impulso del gobierno para fomentar el consumo de automóviles (sustitución de vehículos antiguos y contaminantes por automóviles nuevos con un nivel menor de emisiones contaminantes). De hecho, España es el único país que ofrece este tipo de ayudas públicas. — Política fiscal contractiva (subida del tipo impositivo del IVA): los vehículos son bienes de consumo que soportan una mayor carga fiscal (con lo cual puede afectar a la venta de coches). Desde el año 2008 se cambió el impuesto de matriculación, que hasta entonces gravaba la cilindrada del vehículo (7% del precio sin impuestos hasta 1.999 c.c. y 12% a cilindradas mayores), para pasar a un nuevo sistema que penaliza las emisiones de CO₂ (0% para vehículos de emisiones menores o iguales a 120 g/km de CO₂; 4,75% para vehículos de emisiones mayores de 120 y menores de 160 g/km de CO₂; 9,75% para vehículos de emisiones mayores o iguales de 160 y menores de 200 g/km CO₂ y 14,75% para vehículos de emisiones mayores o iguales a 200 g/km de CO₂). La idea era incentivar la venta de vehículos menos contaminantes.
Económica	<ul style="list-style-type: none"> — El sector del automóvil supone un 6% del PIB (sector importante dentro de la economía española) y muestra indicadores halagüeños (crecimiento en cuanto al número de matriculaciones así como de fabricaciones en las factorías). — Contexto actual de crisis (indicadores macroeconómicos al respecto: elevadas tasas de desempleo, menor renta disponible, estancamiento del PIB, tipos de interés, etc.). — Época de contracción del crédito (condiciones desfavorables de financiación para la adquisición de los vehículos).
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> — Todavía el automóvil sigue considerándose en muchos ámbitos como definición del status social de cada persona (de ahí la gran posibilidad para las casas de coches de segmentar el mercado), aunque en los últimos años se ha incrementado la relación de las ventas de vehículos usados frente a las ventas de vehículos nuevos (en 2007 se vendieron 1.816.000 vehículos usados frente a 1.614.835 vehículos nuevos, mientras que en 2013 las ventas fueron de 1.680.000 usados frente a 720.000 nuevos, es decir, que en 2007 se realizaron 1,1 operaciones de venta de usados por cada coche nuevo, estando esa relación en 2013 en 2,3 vehículos usados por cada coche nuevo vendido). Por tanto, este indicador apunta a una relajación de la costumbre española de adquirir un vehículo nuevo como símbolo de status social (sobre todo si no puede). El aumento de las ventas de las marcas <i>low-cost</i> (por ejemplo, <i>Dacia</i>) sería otra muestra en este sentido. — Elevadas exigencias de los consumidores (demanda más sofisticada): diseño de los vehículos, confort, seguridad; presiones sociales para la fabricación de automóviles más eficientes, menos contaminantes basados en el uso de energías limpias).

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

ANÁLISIS PESTEL

Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> — Impulso del coche híbrido y eléctrico (aunque España carece de la infraestructura necesaria para brindar soporte a los usuarios de este tipo de vehículos debido a los escasos puestos de recarga eléctrica para la batería). — Infraestructura especializada: existencia de una buena red portuaria y de carreteras de gran calidad. Plan de potenciación del transporte de mercancías por ferrocarril (mejoras en la logística de aprovisionamiento y distribución, permitiendo reducir costes). — Ayuda directa a la I+D+i en el sector de la automoción (instrumentos de apoyo financiero a la realización de este tipo de proyectos).
Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> — Normativa ecológica más restrictiva (ley de calidad del aire y protección de la atmósfera). — Mayor sensibilidad en temas de sostenibilidad con el medio ambiente. — Cambio en la fórmula de cálculo del impuesto de matriculación en función de las emisiones de CO₂ desde el año 2008.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> — Deducciones fiscales por actividades de I+D+i (sobre el impuesto de sociedades). — Normativa laboral (la flexibilidad laboral ha permitido que el sector aguante mejor la crisis en términos laborales).

2. Realice un análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa Renault España. ¿Cuál de las fuerzas identificadas es la que ejerce una mayor influencia en la rentabilidad de las empresas que operan en este sector?

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Intensidad de la competencia actual

Alta	<ul style="list-style-type: none"> — La industria automovilística presenta una concentración alta (CR4 en torno al 65% y CR10 aproximadamente en un 90%). — Ritmo de crecimiento en el sector prácticamente nulo, encontrándose en la fase de madurez de su ciclo de vida (matiz: aunque es maduro, últimamente muestra signos de vitalidad, ya que el número de matriculaciones ha aumentado respecto años anteriores). — Apenas existen barreras de movilidad entre los diferentes segmentos de la industria de automoción (fabricantes de vehículos pequeños, medios, monovolúmenes, deportivos, lujo...) dado que las plantas productivas cuentan con un sistema de fabricación flexible de fácil adaptación al tipo de vehículo que se quiera fabricar. — Se trata de una industria caracterizada por un número alto de activos específicos (maquinaria empleada en las fábricas) que suponen la existencia de altas barreras de salida debido a la alta inversión en capital para su implantación (plantas productivas especializadas y de gran tamaño, intensivas en mano de obra y con plantillas de trabajadores cuyos costes de cierre y de despido son muy elevados, etc.).
-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Intensidad de la competencia actual

Alta

- Importancia de la **diferenciación** (marcas y modelos) como **estrategia competitiva**.
- **Exceso de capacidad productiva instalada** (la oferta potencial de vehículos suele superar a la demanda existente, forzando tanto a las empresas del sector como al gobierno a realizar una serie de acciones para compensar dicho desajuste, como bajadas de precio agresivas, planes de subvenciones que bonifiquen a los compradores de automóviles, etc.).

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Baja

- Existen **importantes barreras de entrada** debido a las **altas economías de escala** (necesidad de alcanzar un tamaño mínimo eficiente para poder competir), las **necesidades de capital** (la inversión inicial alta para comenzar a competir), el **alto coste de adquisición de la tecnología**, los **costes elevados de cambio de proveedor** (debido a la estrecha colaboración entre los fabricantes de automóviles y sus proveedores, que comparten abundante información, *know-how* y colaboran intensamente en el ámbito de diseño, ingeniería e I+D), etc.

Amenaza de productos sustitutivos

Alta

- Los **productos sustitutivos del automóvil** pueden ser **cualquier medio de transporte** que cubra la necesidad de trasladarse de un lugar a otro, tanto en corta, como en media y larga distancia (tierra, mar y aire).

Poder negociador de proveedores

Bajo

- Tomados en su conjunto, el **grado de concentración de la industria de componentes para automóviles es bastante bajo** (existe un número muy grande de proveedores).
- Los **fabricantes de automóviles son empresas de gran dimensión** y con mucha fuerza negociadora.
- Aunque una gran parte de los componentes son susceptibles de almacenaje, hoy en día la mayor parte del proceso de fabricación de automóviles sigue el **modelo de fabricación just in time**, en estrecha relación informática con las propias factorías.

Poder negociador de clientes

Alto
(clientes finales)

Bajo
(concesionarios)

- El verdadero cliente de los fabricantes son realmente los **concesionarios de su marca**, cuyo **poder de negociación es escasísimo** (se les obliga a comprar los vehículos por contrato de concesión).
- En el caso del **consumidor final**, sí tiene un **alto poder de negociación** debido sobre todo al gran número de alternativas de compra que tiene en un **sector muy competitivo** (si el cliente no quiere comprar un determinado vehículo o a un determinado precio, no lo va a hacer, comprará otro vehículo o el mismo en otro concesionario).

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Las fuerzas que ejercen mayor influencia en la rentabilidad del sector son la **intensidad de la competencia actual** y el **poder negociador del cliente**.

3. En referencia a los grupos de interés en la empresa Renault España, responda a las siguientes cuestiones:

- a) Valoración de los grupos de interés y justificación de su importancia (represente o indique de algún modo la relevancia los *stakeholders*).
- b) ¿Cuál estima que fue la reacción (favorable o desfavorable) de cada uno de los diferentes grupos de interés ante la solución que se alcanzó en la negociación para evitar el cierre de la factoría de Renault en Valladolid a finales del año 2009? Argumente cada respuesta.

a) Valoración de los grupos de interés y justificación de su importancia

La **valoración de la importancia** que tiene **cada grupo de interés** para una empresa concreta se puede hacer en función de tres características (Mitchell, Agle y Wood, 1997; Guerras y Navas, 2007):

- **Poder:** posibilidad real de imponer los objetivos propios a los otros grupos.
- **Legitimidad:** percepción de que los objetivos de un grupo de interés son deseables o aceptados, ya que se ajustan a las normas, valores o creencias de un sistema social.
- **Urgencia:** interés de un grupo por influir para conseguir sus objetivos (depende de la importancia que ese grupo otorga a dicha consecución).

En función de que disfruten de **una, dos o tres de esas características**, estos grupos de interés serán **latentes, expectantes** o **cruciales** para la empresa, respectivamente.

CARACTERÍSTICAS RELEVANTES	Accionistas	Trabajadores	Directivos	Administraciones públicas	Proveedores	Clientes finales
Poder	×		×	×		×
Legitimidad	×	×	×		×	×
Urgencia	×		×	×		×

La caracterización de los **accionistas** y **directivos** como **grupos cruciales** es prácticamente la misma que en cualquier otra empresa o sector (habitualmente son grupos de interés que disfrutaban tanto de **poder** como de **legitimidad** y **urgencia** en la **toma de decisiones** relativas al **presente** y

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

el futuro de la compañía). Los **clientes finales** (no los concesionarios) también son un **grupo crucial** en este sector al disponer de una gran gama de alternativas de compra en un mercado con muchos competidores (si no quieren comprar bajo unas determinadas condiciones, acuden a un competidor). Las **administraciones públicas** son un **grupo expectante** y los **trabajadores** y los **proveedores** son **grupos latentes**.

b) Reacciones de los grupos de interés ante la solución para evitar el cierre de la factoría de Valladolid en 2009

Grupo de interés	Reacción	Razones
Accionistas	Favorable	Crecimiento de la empresa/beneficios.
Trabajadores	Favorable (con matices)	Aumento de empleo/peores condiciones laborales.
Directivos	Favorable	Crecimiento de la empresa.
Administraciones públicas	Favorable	Mejora de la imagen de los políticos (creación de empleo).
Proveedores	Favorable	Aumento de pedidos.
Clientes	No se pronuncian	No les afecta directamente la elección del lugar de fabricación del vehículo.

4. Basado en el análisis externo e interno, desarrolle una matriz DAFO para la factoría de Renault en Valladolid.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> — Costes laborales más altos en relación con países de Europa del Este, Turquía o Norte de África. — Costes energéticos altos en España. — Alta dependencia de subvenciones públicas. — Fabricación en exclusiva de un modelo que ha resultado un fracaso (Twizy). 	<ul style="list-style-type: none"> — Marca de reconocido prestigio. — Mano de obra cualificada y de gran experiencia. — Buenas infraestructuras. — Inversión en I+D y gran nivel tecnológico. — Instalaciones implantadas cerca de la industria de componentes. — Acuerdos de colaboración con proveedores. — Referente mundial en fabricación de motores.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> — Crisis económica. — Incremento de competidores en países emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> — Buena posición geográfica con respecto a los mercados europeos. — Empresas auxiliares de gran nivel.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> — Elevada dependencia de la demanda externa. — Mercado de gran intensidad competitiva. — Aparición constante de sustitutivos (transporte público, empresas de alquiler, coche compartido, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> — Fabricación en exclusiva de un modelo de éxito (Captur). — Planes PIVE. — Reforma laboral.

5. Con toda la información analizada anteriormente, y considerando la actualidad social, económica y geopolítica, realice una recomendación al accionariado de Renault (la empresa matriz) sobre las siguientes cuestiones:

- a) ¿Deslocalizaría las plantas de fabricación de Renault en España?
- b) En el caso de plantearse abrir otra nueva factoría, ¿qué país representaría la alternativa más adecuada en la actualidad?

En principio, parece que la recomendación más adecuada a los accionistas de Renault sería la de **no deslocalizar las factorías españolas**, ya que en España hay **personal muy cualificado** a un coste salarial que **resulta razonablemente más barato** que en otros países con similares infraestructuras y cualificación de la mano de obra.

Con relación a la segunda de las cuestiones, si se plantease **abrir una nueva factoría**, lo más probable es que las nuevas fábricas fuesen abiertas en **Francia** (el estado francés es el principal accionista de la compañía, por lo que tiene intereses políticos y sociales evidentes) o en el **norte de África** o **Turquía**, que es donde ha efectuado las últimas aperturas (personal menos cualificado, pero con un coste salarial mucho menor).

DOCUMENTALES RECOMENDADOS

- Capitalismo: Una historia de amor*, de Michael Moore (EE.UU., 2009). Documental sobre la crisis financiera mundial y la economía estadounidense basada en el capitalismo de corte neoliberal.
- Informe Robinson. El penalti de Nash*, de Canal Plus (España, 2014). Documental en el que parte de la Teoría de Juegos es explicada por Natxo Palacios Huerta, Catedrático de Economía de la prestigiosa *London School of Economics* y autor del libro *La maravillosa teoría del juego: cómo el fútbol puede ayudar a la economía*. Este economista basa su trabajo en las leyes de John Nash, el matemático estadounidense que recibió el premio Nobel de Economía en 1994 y estudió cómo se comportan las personas en situaciones de estrategia. Palacios-Huerta ha aplicado sus enseñanzas al momento más dramático del fútbol: los penaltis (http://canalplus.es/play/video.html?xref=20140602plucanftb_2.Ves).

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (2000): *Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva funcional*. Ariel.
- Barroso, C., Casillas, J. C. y otros (2007): *Problemas de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Bolton, J. (1971): *Report of the committee of inquiry on small firms*. HMSO.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, Procesos y Modelos*. Pirámide.
- Cabrera Bautista, A. (2007): *Economía de la Empresa*. Ediciones SM.
- Caldas, M. E. y Murias, M. I. (2008): *Iniciativa emprendedora*. Editex.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Castillo, A. M., Abad, I. M. y Rastrollo, M. A. (2007): *Casos prácticos de Administración y Dirección de Empresas*. Pirámide.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.^a ed.). Thomson Civitas.
- Díez de Castro, J. (2002): *Administración de empresas en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- Fernández, E. y Fernández, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Ariel.
- Galbraith, J. K. (1967): *El nuevo Estado industrial*. Edición de Planeta-Agostini (1986).
- García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (coords.) (2006): *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Pirámide.
- García Galán, M. M. (2007): *La empresa y el empresario*. Incluido en Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.

- García-Tenorio, J. (coord.) (2006): *Organización y dirección de empresas*. Thomson.
- Guerras, L. A. y Navas, J. M. (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Civitas, 4.^a ed.
- Humphrey, A. (1967): *SWOT Analisis*. Stanford Research Institute.
- Knight, F. (1921): *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Editorial Profit.
- Luque, M. A., Bueno, Y. y Santos, B. (2001): *Curso práctico de economía de la empresa*. Pirámide.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, vol. 22, n.º 4 (oct., 1997), pp. 853-886.
- Pérez Gorostegui, E. (2002): *Economía de la Empresa (Introducción)*. Centro de estudios Ramón Areces.
- Pérez Gorostegui, E. (2005): *Prácticas de Administración de Empresas*. Pirámide.
- Porter, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*. Cecsá.
- Schumpeter, J. A. (1912): *Teoría del desenvolvimiento económico*. Duncker & Humblot.
- Smith, A (1776): *La Riqueza de las Naciones*. Edición de Alianza Editorial (2001).
- Ventura Victoria, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Civitas.
-

2

Los objetivos de la empresa

2.1. CONCEPCIONES CLÁSICA Y ACTUAL DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Para que una empresa pueda ofrecer unos bienes o servicios al mercado durante un largo período de tiempo tiene que plantearse la consecución de unos objetivos. Estos objetivos han sido contemplados por la teoría económica bajo dos grandes perspectivas. En principio, se contempló un planteamiento clásico o tradicional de los objetivos de la empresa. Según la teoría clásica, el único objetivo que tenía la empresa era el de maximizar su beneficio, es decir, obtener la mayor cantidad posible de ganancias con su actividad. Hoy en día, se sigue un planteamiento actual o moderno de los objetivos de la empresa. Bajo esta idea, se plantea la existencia de objetivos múltiples, extendiéndose éstos hasta áreas que abarcan la temática social, ambiental, jurídica, humana, etc., y no sólo la económica. También resulta conveniente mencionar que hay economistas que piensan que, en la actualidad, los objetivos finales de la empresa coinciden con los que tenga la dirección de la misma (los cuales suelen basarse en el crecimiento y el desarrollo de la empresa, de modo que sea posible asegurarse una presencia en el mercado y obtener mayores beneficios futuros).

Por otra parte, hay que considerar que la empresa tiene unos objetivos entendiendo la misma como una unidad, pero además, la empresa, aun sin perder esa unidad, está conformada por un conjunto de grupos, denominados participantes de la empresa (grupos con capacidad de influir en el devenir y en las decisiones de la empresa y a los que internacionalmente se les conoce con el término *stakeholders*) (Freeman, 1984), cada uno de los cuales tiene diferentes objetivos. Muchas veces los objetivos finales de la empresa resultan de una combinación de los objetivos de cada uno de estos grupos. Entre estos grupos destacan los siguientes:

- **Accionistas** (personas que aportan capital o dinero a la empresa, y que en la práctica son los dueños de la empresa). Los objetivos de los accionistas son conseguir los mayores dividendos posibles (el dividendo es la parte del beneficio empresarial que se reparte entre sus dueños o accionistas), la subida de valor de sus acciones, la existencia de ampliaciones de capital, la fiabilidad de la empresa, etc.
- **Trabajadores** (personas que aportan su trabajo a cambio de un salario, pudiendo estar asociados en sindicatos). Los objetivos de los trabajadores son remuneraciones altas, formación, proyección futura, seguridad en el trabajo, etc.
- **Dirección de la empresa** (puede realizarse por una persona o por un equipo, siendo su órgano máximo el Consejo de Administración). El objetivo básico de la dirección es el crecimiento de la empresa, así como la obtención de beneficios.
- **Estado y administraciones públicas.** Basa sus objetivos empresariales en la política fiscal (a través de impuestos que les cobran) y en la política financiera (a través de los intereses de las subvenciones y del crédito oficial).
- **Clientes** (compradores de los productos que ofrece la empresa). Sus objetivos principales se encaminan hacia una reducción del precio de los productos, un aumento de la calidad de los mismos, una seguridad en los suministros, etc.
- **Proveedores** (proporcionan los factores productivos necesarios para que la empresa pueda fabricar sus productos). Buscan que la empresa les ofrezca un alto precio de compra por sus productos (materias primas) y que además sea buena pagadora (en tiempo y modo).

Por último, también hay que mencionar que, tal y como se verá en epígrafes posteriores, en los últimos años los teóricos de la empresa han defendido que el objetivo de la empresa es el de crear valor para los accionistas y, más recientemente, también para los trabajadores, clientes y proveedores.

2.2. LA DIRECCIÓN Y LOS OBJETIVOS

El objetivo de maximización de los beneficios o maximizar el valor de la empresa puede resultar alterado por la separación entre propiedad y dirección. Surge así un problema de control, dado que las funciones de utilidad de la propiedad y la dirección pueden divergir. La constatación de que en muchas empresas propiedad y control son funciones separadas como consecuencia de existir un accionariado diluido, llevó a mediados del siglo XX a analizar cómo incidían los intereses de los directivos sobre los objetivos de la empresa.

La función de utilidad del directivo tiene componentes monetarios y no monetarios, como promoción, autonomía, prestigio, libertad para asignar recursos, además de la propia seguridad o permanencia en la dirección. El accionista, aunque puede observar el rendimiento de los directivos, no puede verificarlo, ya que, al formar parte de un equipo, el resultado obtenido en un determinado momento no dependerá exclusivamente del esfuerzo directivo. La escasa información del accionista sobre el esfuerzo y factores externos que intervienen en la decisión del directivo confieren a éste una gran discreción para perseguir sus propios objetivos y evitar el control de la propiedad. En definitiva, el objetivo clásico de los accionistas de buscar la maximización del beneficio puede ser sustituido por objetivos más próximos a los directivos, como, por ejemplo, la maximización del tamaño o el crecimiento (variables vinculadas tradicionalmente con sus remuneraciones), o la generación de los recursos suficientes para asegurar la independencia de la empresa de los mercados de capitales. Además, la dirección puede efectuar una valoración del riesgo de la empresa diferente a la del accionista, dado que, además de que un accionista puede diversificar el riesgo de sus inversiones con más facilidad, las consecuencias del riesgo de una empresa en concreto suelen ser diferentes para la dirección que para el accionista.

Por todo ello, las relaciones de los directivos con los accionistas se plantean de forma contractual (contrato de agencia), en un intento de compatibilizar los objetivos de ambas partes. La respuesta organizativa a través de contratos de agencia se puede extender entre la alta dirección y los cargos intermedios, y entre estos últimos y los trabajadores. Con ello se pretende que todos los agentes que integran la empresa, al perseguir su propio interés, logren al mismo tiempo los objetivos de la empresa. El problema es diseñar e implantar los controles e incentivos necesarios para que los directivos persigan los objetivos de los accionistas, e incorporar la participación generalizada en el riesgo de la empresa. La limitación de los conflictos de intereses entre accionistas y directivos se desarrolla a partir de incentivos monetarios.

El sistema de incentivos se basa en vincular el salario de los directivos a la realización de beneficios o a la creación de valor en la empresa, considerando no sólo el beneficio, sino el riesgo unido al mismo y el coste de oportunidad de los inversores. Las retribuciones a la dirección son, pues, uno de los instrumentos para el logro de los objetivos de los accionistas, al ligar la función de utilidad de los directivos, sus compensaciones, con variables internas como la rentabilidad financiera o rentabilidad de los accionistas, o bien con las variaciones del valor de mercado de la empresa.

En este sentido, se considera un buen método para lograr la mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos el conseguir gestionar una adecuada dirección por objetivos (*DPO*), la cual se puede considerar tanto una forma del sistema de dirección, como un sistema de liderazgo o una filosofía de la administración de la empresa. En definitiva, la dirección por objetivos es un proceso de dirección completo que integra las actividades administrativas y funciones

directivas básicas, de una manera sistemática y enfocada conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente tanto de los objetivos de la organización como de los objetivos individuales, de forma que se logre el autocontrol y actúe como técnica de motivación de las personas que participen en dicho proceso (Bueno Campos, 2005).

La **dirección por objetivos** se desarrolla normalmente en las siguientes **etapas** (Díez de Castro y Redondo, 1996):

- **Establecimiento preliminar de los objetivos** por la alta dirección.
- **Preparación** por los directivos intermedios y subordinados **de las metas específicas** dentro del marco de referencia que representa la etapa anterior. Esta fase ayuda a clarificar los papeles y las responsabilidades de los miembros de la organización.
- **Discusión conjunta de un acuerdo entre el superior y el subordinado** respecto a los objetivos que les compete en su relación jerárquica.
- **Asignación de un sistema de incentivos** según el nivel de realización de los objetivos acordados.
- **Análisis en conjunto del cumplimiento de los objetivos** en los tiempos fijados para el control y evaluación de la eficacia y eficiencia logradas.
- Formulación y aplicación conjunta de **medidas correctoras** y establecimiento de **acciones de autocontrol** para los que ejecuten los objetivos.

La **dirección por objetivos** presenta las siguientes **ventajas**:

- Se logra una **gran motivación del personal**.
- Mejora sensiblemente la **eficiencia directiva**.
- **Compromete más y mejor a las personas con los objetivos**.
- Desarrolla y **mejora el proceso de control**.

Como **desventajas** o **inconvenientes** se pueden citar:

- **Dificultades en el acuerdo entre superior y subordinados**, por problemas de medidas de objetivos.
- Se suele hacer **demasiado énfasis en los objetivos a corto plazo**, por ser más evidentes y de fácil medida.
- Cierta **tendencia a primar el cumplimiento de los objetivos de naturaleza más cuantitativa**, y a cumplir aquellos que están más incentivados y son más fáciles de realizar.
- Cierta **rigidez en la fijación de objetivos**, apoyada en la costumbre y en la práctica. Se procura no cambiar un objetivo si se está cumpliendo con eficacia, con cierto perjuicio para la eficiencia.

2.3. LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN ANTE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La teoría de la organización es una forma de pensar acerca de las organizaciones, un modo de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. El principal objeto de la teoría de la organización es la comprensión de las organizaciones. Por ello, realiza un análisis global de las organizaciones tratando a la organización como unidad, considerando a las personas a nivel agregado.

Una organización es una institución en la que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas no suelen realizar habitualmente por sí solas actividades complejas; de ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas dentro de la organización busquen objetivos individuales.

La organización empresarial es el establecimiento de una estructura que contemple los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. También es determinar las reglas bajo las cuales esas personas interactuarán. El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Los papeles establecidos deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. También tiene como propósito ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

El fin de la organización es la división del trabajo entre los individuos, cuyos esfuerzos tienen que ser coordinados. En la práctica también se refiere a la definición de los objetivos de la empresa entera y de cada una de sus partes, y a la determinación, en términos amplios, de las actividades y decisiones necesarias para la realización de esos objetivos.

En este sentido, se pueden distinguir tres concepciones diferentes de la organización (Aguilar, 2010):

- **Concepción clásica:** se propone el estudio de las actividades que precisan ser llevadas a cabo para alcanzar los objetivos.
- **Concepción de la organización en función de las relaciones humanas:** parte del estudio de las motivaciones y comportamiento de los miembros de la organización.
- **Concepción de la organización en términos de sistemas:** concentra su atención en las decisiones que deben ser tomadas para alcanzar los objetivos. Se trata de proyectar una organización que facilite la toma de decisiones.

Dentro de la teoría de la organización, los objetivos de la empresa se pueden definir como la posición planificada que se desea alcanzar, es decir, el resultado que se desea lograr. De este modo, serán los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización, resultando totalmente intrínsecos a la organización, además de constituirse como una medida de la eficiencia del proceso de conversión de recursos.

En definitiva, los **objetivos** dentro de esta teoría cumplen una serie de **funciones** (Aguilar, 2010):

- Sirven como **guía**, como orientación de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.
- Son una manera de **promover y coordinar** las actividades.
- Son una referencia obligada en la organización, en la medida que suponen una **base para evaluar** los resultados obtenidos en la organización.
- Se constituyen como un **elemento motivador** para las personas de la organización.
- Sirven como **declaración de intenciones** de la organización hacia el exterior (sociedad, proveedores, clientes...).

Los objetivos necesitan cumplir una serie de **características**:

- Han de ser **claros**, debiendo saberse qué es lo que se quiere alcanzar, qué se pretende con ellos y para qué sirven.
- Deben ser **precisos y específicos**, para que cada persona sepa qué es lo que tiene que hacer para contribuir a la consecución de los mismos.
- Tienen que ser **realistas**, en el sentido de que sean **alcanzables**, que se puedan conseguir con los medios de que se dispone, que haya que trabajar para conseguirlos y que no sean ni demasiado fáciles ni demasiado difíciles de conseguir. Esto último está relacionado con la idea de motivación.
- Han de ser **medibles**, en el sentido de que se pueda concretar si se cumplen o no los objetivos.

Existen tres **niveles** distintos de objetivos (Aguilar, 2010):

- **Misión:** Es la expresión general de lo que quiere ser la empresa. Está determinada por la **cultura de la empresa** y por sus fundadores y dirigentes. Debe contener un grado de riesgo y debe plantear un límite en el tiempo, es decir, un plazo más o menos amplio para conseguir esos objetivos.
- **Objetivos generales:** Metas que la empresa se propone alcanzar a largo plazo y a escala global y que están condicionados por el entorno a través de los factores que posibiliten o impidan alcanzar esas metas, así como por los recursos de que dispone la empresa. Afectan a la organización en su conjunto, porque están planteados a escala global.

- **Objetivos operacionales:** Las organizaciones necesitan traducir ese objetivo general en algo que se relacione más directamente con su trabajo y su día a día, y para ello establecen los objetivos operacionales, que son objetivos que se fijan en las distintas unidades de la empresa para hacer operativos los objetivos generales.

Los objetivos se plantean de arriba abajo. Los objetivos operacionales han de estar en consonancia con los objetivos de orden superior generales. Pero esto se hace no sólo entre departamentos, sino también con otros subobjetivos. Cada miembro de la organización, desde su punto de vista, tiene una manera distinta de entender los objetivos. Por eso se necesita coherencia interna y consistencia entre los objetivos y metas, tanto horizontal como verticalmente.

2.4. LA CREACIÓN DE VALOR COMO OBJETIVO

En la actualidad es de común acuerdo que el objetivo de toda empresa sea la creación de valor. Sin embargo, este concepto es muy heterogéneo y complejo. Se puede concretar más si identificamos la creación de valor con la maximización del valor de la inversión realizada por los accionistas. Es lógico, por tanto, que el conjunto de políticas y decisiones que se lleven a la práctica en la empresa sean coherentes con este objetivo común de creación de valor.

Es importante acotar en primer lugar el concepto de creación de valor. La cadena de valor empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial (Porter, 1985). Para este autor, una empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final. Porter define el valor añadido como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costes percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor clasifica las **actividades** que producen valor añadido en una organización en dos **tipos**:

- **Actividades primarias**, referidas a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: logística interna (comprende operaciones de recep-

ción, almacenamiento y distribución de las materias primas), operaciones o producción (recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final), logística externa (almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor), marketing y ventas (actividades con las cuales se da a conocer el producto), y servicio de postventa y mantenimiento (agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, por ejemplo mediante la aplicación de garantías).

- **Actividades de apoyo**, que sirven de soporte o auxilio a las actividades primarias. Se distinguen cuatro tipos: infraestructura de la organización (actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas), dirección de recursos humanos (búsqueda, contratación y motivación del personal), desarrollo de tecnología y la investigación y desarrollo (obtención, mejora y gestión de la tecnología y del I+D+i) y abastecimiento (gestión de compras).

En este ámbito, la creación de valor se convierte en el objetivo de toda buena dirección de empresa. Si antes el objetivo fue la maximización del beneficio, ahora ello ha sido suplantado por la creación de valor. Pero, ¿cómo se mide el valor? En síntesis, podemos medir el valor creado en la empresa considerando no solamente el beneficio, sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. Si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados podremos decir que se ha creado valor. Si esto lo trasladamos a la toma de decisiones de inversión, significa que para que se cree valor en la empresa el VAN de la inversión deberá ser positivo, de modo que estaremos invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa.

También conviene señalar que este objetivo de creación de valor para el accionista no es incompatible con los intereses del resto de personas que tienen relación con la empresa, como son los clientes, proveedores, empleados y sociedad en general. Aun así, en cualquier caso el objetivo de creación de valor es un objetivo puramente financiero y responde a un criterio puramente técnico y no de tipo filosófico. En definitiva, se puede concluir que en la empresa los objetivos de maximización del beneficio o del dividendo han sido sustituidos por el objetivo único de creación de valor para el accionista o para la empresa.

2.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL, ÉTICA Y REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

Dirigir empresas implica dirigir personas. Por ello, los negocios son una actividad humana más; por tanto, no pueden funcionar al margen no sólo de las leyes, sino de las reglas éticas que deben presidir las actuaciones de todos los que parti-

cipan en la empresa: empresarios, trabajadores, clientes, proveedores y organismos públicos. Incluso desde el punto de vista práctico, aunque la falta de honradez de un directivo pueda resultar beneficiosa en un determinado momento, su extensión hace que desaparezca la confianza y que el sistema económico deje de funcionar.

La evidente interdependencia existente entre empresa y sociedad provoca que la empresa sea considerada como institución social, existiendo un grado de responsabilidad en este sentido derivado del impacto de sus actuaciones en la configuración económica, social y cultural de su entorno interno y externo. Las empresas, por sí mismas o en colaboración con otras entidades y grupos sociales, pueden promover una decidida actitud en favor del bien común, valiéndose de sus competencias distintivas para dar respuestas novedosas a los problemas sociales, proponiendo planteamientos empresariales como ejemplos de gestión en otros ámbitos de la sociedad, y fomentando la iniciativa de personas y grupos sociales.

Así, es cada vez más frecuente que la imagen de las empresas se relacione con los aspectos éticos y sociales de sus actuaciones y no sólo con sus resultados financieros. Los índices de reputación incluyen como parámetros relevantes la responsabilidad social y la ética. En esta línea se ha de concretar cómo medir estos intangibles, cuál es su impacto en el valor de la empresa y cómo influyen en la percepción de la empresa en la sociedad. La globalización ha supuesto un cambio radical en el entorno en que las empresas operan y en el modo en que llevan a cabo sus actividades. El auge de las nuevas tecnologías ha abierto un sinfín de posibilidades para las empresas, pero también ha ocasionado la aparición de nuevos problemas y ha agravado algunos ya existentes (pensemos por ejemplo en la rapidez con que se propaga hoy en día una noticia sobre una actuación incorrecta de una empresa). Por ello, las empresas están buscando formas y procedimientos para hacer más tangible la ética en la empresa.

Una buena gestión empresarial es necesaria para asegurar la correcta gestión de la empresa, mejorar su reputación y mantener la confianza de los mercados. Un liderazgo que se apoye en unos valores éticos favorecerá la creación de una cultura corporativa en la que se viva y se promueva la honestidad y el trato equitativo, se establezcan mecanismos para evitar y solventar conflictos de interés, y se favorezca la transparencia en la gestión y la independencia de juicio.

El concepto de reputación debe entenderse como el carácter que el público atribuye a una compañía, asemejándolo al carácter de una persona. Su importancia reside en la confianza y fidelidad que crea en el consumidor, y es tanta que constituye un activo intangible de gran peso en las relaciones con su entorno, ya que no sólo afecta a los consumidores, sino que también constituye un poderoso imán para los accionistas actuales y los potenciales, así como para los proveedores, clientes, trabajadores, etc. Ante este panorama, las empresas integran comportamientos éticos entre sus principales estrategias de mercado. La construcción de una reputación sólida, mediante actuaciones socialmente responsables, se ha convertido no sólo en deseable, sino en obligatoria para hacer frente a la fuerte competencia y poder captar a los grupos de interés y convertirlos en consumidores.

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria a la mejora social, económica y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido. La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. La responsabilidad social de la empresa pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y a sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos. Entre las principales responsabilidades que tiene la empresa en este sentido se puede mencionar el servir a la sociedad, el respeto de los derechos humanos, la creación de riqueza con eficiencia y equidad, el respeto del medio natural, etc.

Por último, cabe señalar que las normativas relacionadas con el medio natural son el punto de partida de la responsabilidad ambiental. El medio ambiente constituye en la actualidad un bien escaso y, por tanto, se le puede considerar un bien económico que puede ser objeto de protección y de control en su utilización. Algunos de los problemas más importantes que tiene la humanidad, y por tanto la economía, son de naturaleza ecológica (reducción de la capa de ozono, efecto invernadero y calentamiento progresivo del planeta, pérdida de diversidad biológica, lluvia ácida, contaminación del suelo, aire y agua...). En los últimos años se han firmado acuerdos internacionales que intentan paliar estos efectos y conseguir un desarrollo ecológicamente sostenible (p. ej., *Protocolo de Kioto*). Así, la responsabilidad ambiental de una empresa se traduce en la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integrada a los procesos productivos, los productos y los servicios, tendente a reducir los riesgos relevantes para los humanos y el medio natural, pero sin dejar de incrementar la eficiencia, competitividad y rentabilidad de las mismas.

LECTURA COMPLEMENTARIA
Roig, el secreto del éxito de Mercadona*

Cumple 25 años al frente de Mercadona y una década desde que inició un vertiginoso despegue que le ha colocado entre los líderes mundiales de su sector por crecimiento. Cada año abre 100 tiendas y crea 5.000 empleos fijos. Está implantando plataformas logísticas por todo el territorio nacional, que le permitan llegar con más facilidad a nuevos mercados, y ahora prepara el asalto a otro país europeo.

Reservado, discreto y sencillo, *Juan Roig* es la revolución de la distribución en Europa. Algunas de las multinacionales que le envolvieron en un torbellino irrespirable en el que a punto estuvo de perecer, hoy no sólo le temen, sino que le siguen en algunas decisiones. *Deloitte* le situó en 2004 entre los grupos de mayor crecimiento en su ranking mundial, y el primero en alimentación. ¿Cómo ha logrado pasar de ocho ultramarinos a casi 1.000 supermercados? ¿A dónde quiere llegar? ¿Cuál es el secreto de su espectacular éxito en un mercado maduro, con los mismos clientes y productos que el resto? Es evidente que la clave está en su fórmula personal. Por eso, lo máspreciado, lo más jugoso de *Roig*, son sus reflexiones, revolucionarias en el fondo, pero cargadas de sentido común en su planteamiento, que expresa a base de muletillas y frases hechas. Es el marketing y la gestión en lenguaje coloquial, porque uno de sus principios es que sigue siendo un tendero. Por eso busca la proximidad, para que los clientes y sus empleados le sigan.

El mapa de provincias españolas se le queda pequeño. Desde hace años es el número uno en alimentación y ya se iguala en facturación total a los hipermercados líderes en España. Por eso está oteando el horizonte para dar el salto al resto de Europa. Duda entre abrir poco a poco en un país próximo o comprar una empresa. La gran dificultad con la que se va a encontrar es que el país donde entre o la cadena que compre se adapten con rapidez a sus peculiares esquemas. Porque en España tiene el terreno medido, ha dado con un método que sigue al milímetro, que repite cada año mecánicamente, nunca se sale del guión. Él está convencido de que la

fórmula le seguirá funcionando, porque cree que lo importante en cualquier proyecto es definir una buena estrategia y mantenerla a rajatabla, aunque dentro del gran esquema fijo le gusta mover sus fichas con agilidad. «*Lo importante es ser ágil y grande, pero si hay que elegir, lo mejor es ser ágil*». Es una de las frases que maneja habitualmente. Ágil significa tomar una decisión y que los 53.000 empleados no se muevan como un mastodonte. Por eso tiene la empresa organizada en cinco niveles, para que los mensajes se transmitan con rapidez, y esa es una de las razones de su lenguaje coloquial en el que ha definido las cinco prioridades, ya clásicas, en su empresa: el cliente, al que llama *el jefe*, el trabajador, los proveedores, la sociedad y, en último lugar, el capital. El objetivo es satisfacerlos a todos. Es especialmente diferente en el trato con sus empleados, a los que exige mucho pero mima en sus condiciones laborales; en sus productos con marcas propias, a las que llama *productos recomendados*, y en la relación con los vecinos de sus tiendas, habiendo incluso cerrado algunas porque les molestaban.

En 1981 compró a sus padres, junto a su esposa y tres de sus hermanos, ocho carnicerías que se habían transformado en ultramarinos. Fue uno de los muchos tenderos españoles que pasaron del comercio de barrio al concepto de supermercado, alentado por la competencia que imponían los hipermercados, que irrumpían en el país con una experiencia ya consolidada en Europa central. A finales de los 80, las multinacionales empezaron a cambiar todo el mapa de la distribución. El secreto estaba en presionar a los fabricantes para comprarles barato. Algu-

* Rafael Navarro, original publicado en el diario *El Mundo* el 5 de marzo del año 2006.

LECTURA COMPLEMENTARIA
Roig, el secreto del éxito de Mercadona (cont.)

nos productos se vendían a pérdidas, por debajo del precio de coste, para atraer a los clientes con ofertas llamativas que se compensaban con el resto de ventas. Todos entraron en una vorágine de promociones y publicidad, competían cada día con los precios, pero sólo ganaban terreno quienes más capacidad de presión tenían, los más grandes. En el otro lado, los fabricantes se fueron agrupando también en grandes conglomerados empresariales, en contenedores de marcas que absorbían empresas familiares sin parar, para poder negociar con fuerza. Estaba claro que en ese escenario los pequeños, de uno y otro bando, tenían los días contados.

A principios de los 90, las cuentas de *Mercadona* reflejaban la sangría. Aunque *Roig* tenía fama de negociador duro y había crecido con rapidez, comprando a competidores que le colocaron, con más de un centenar de supermercados y 127.000 millones de las antiguas pesetas en ventas, entre aquella fauna era un simple diminuto amenazado. Cada año facturaba más, pero ganaba menos, y sus beneficios caían en picado. Estaba atrapado. En Europa se había impuesto el modelo de las promociones agresivas. En EE.UU., el gigante *Wal Mart* había optado por todo lo contrario, la estabilidad, con su *Every day low prices*, cada día precios bajos. Pero en España alguien marcó la excepción. «Un jefe de planta de una tienda se dio cuenta de que el producto que más se vendía era una cerveza que nunca variaba de precio». Fue el inicio del modelo de *Mercadona*, el germen de su *SPB*, *Siempre Precios Bajos*. «Luego supimos que *Wal Mart* lo aplicaba, y para que los demás nos creyesen dijimos que nuestra estrategia venía de EE.UU.». Esa es la versión que ha dado *Juan Roig* del inicio de su fórmula, aunque en el sector siguen creyendo que la copió.

Sea cual sea el origen, lo cierto es que en ese 1993 dio un salto arriesgado y lo complementó con unas decisiones muy personales. Cortó en seco las promociones, suprimió la publicidad y trató de crearse su propia *burbuja* en un entorno turbulento que le ahogaba. Buscó precios constantes

y proveedores fieles. Años más tarde llegaría la estabilidad a los empleados, cuando decidió hacerlos a todos fijos. Su filosofía es que en un ambiente de seguridad, proveedores y trabajadores dan el máximo rendimiento para lograr el objetivo final: consumidores también fieles. Porque, insiste, «el que piensa mucho en el cliente, triunfa».

Con los proveedores ha creado una relación casi familiar. Cerca de un millar de empresas, sus *interproveedores*, una maraña de compañías que le confieren un gran poder en el sector, saben que *Mercadona* les comprará de por vida si cumplen los objetivos. Además de fabricar sus marcas propias, elaboran productos similares para *Hacendado*, *Deliplus*, *Bosque Verde*..., las enseñas de los productos recomendados.

Los empleados tienen garantizado que trabajarán en el supermercado más próximo, a 10 minutos de sus casas si es posible; las mujeres tienen un mes más de baja maternal. Si un trabajador fallece, su pareja recibe una anualidad de sueldo, *Mercadona* le ofrecerá trabajo y los hijos estarán becados en sus estudios. Son las medidas que anuncia año tras año. La de 2006, con la aspiración de conciliar la vida laboral y familiar, ha sido la jornada laboral continuada; en los supermercados se trabaja en turnos de mañana o tarde.

Este esquema le ha permitido pasar en una década de 200 a 960 tiendas, de 12.000 a 53.600 empleados. Las ventas superan los 10.300 millones de euros y los beneficios alcanzan los 183 millones. Ahora el sector observa con detenimiento cómo será su salto al resto de Europa, para comprobar si la fórmula funciona o no. Necesita ir a un país próximo por su complejo sistema logístico. En Portugal parece que sus intentos no han fructificado. Francia se aventura muy proteccionista con sus cadenas de hipermercados. Marruecos sería, quizá, una aventura. Por tanto, Italia tiene buena parte de los números. De hecho, ha aparecido entre los posibles compradores de *Esselunga*. *Roig* no niega que le guste, pero sí desmiente que hayan existido contactos para su adquisición.

LECTURA COMPLEMENTARIA
Roig, el secreto del éxito de Mercadona (cont.)

En una reciente entrevista, *Juan Roig* afirma que «*la alimentación tiende a un modelo nuevo, en el que cada fabricante va a producir en exclusiva para cada distribuidor. Además, va a continuar habiendo una mayor concentración de las distintas cadenas. España es uno de los países de Europa con menos concentración de mercado. Y lo que creo que va a producirse es que va a haber fabricantes unidos a distribuidores*».

El presidente de *Mercadona* acostumbra a limitar sus apariciones públicas ante la prensa, a lo sumo una o dos al año, aunque en sus comparecencias informa hasta del sueldo de los empleados. Interrogado sobre si el cliente es cada vez menos *marquista* en alimentación, *Roig* apuntaba que «*la marca sólo sirve para reconocer una calidad y el cliente lo que nunca va a abandonar es la calidad; que se llame de una forma u otra no es lo importante, lo que quiere es la máxima calidad al menor precio posible. Eso no ha variado nunca ni cambiará. Variamos quienes ofrecemos el producto*».

Ciertamente, hasta los grandes grupos industriales han entrado en el juego de las *marcas*

blancas para asegurarse sus costes fijos. Sin embargo, no parece sencillo encontrar el equilibrio entre enseññas propias y marcas conocidas. En *Mercadona*, de hecho, no creen en las *marcas blancas*, sino en lo que denominan *productos recomendados*, con una gran calidad al precio más bajo posible. De esta manera consiguen que el 35% de sus ventas sean de marca propia, utilizando la técnica de dar varias gamas dentro del mismo producto. Así han encontrado el hueco entre las *tiendas descuento* y los hipermercados. *Roig* explica que «*nosotros lo que hemos descubierto son las cosas buenas del discount y las buenas del supermercado y del hipermercado. Tratamos de aprender de todos nuestros competidores, y de lo que nos hemos dado cuenta es de que el cliente lo que quiere es poder elegir en un mismo producto varias opciones de acuerdo a sus necesidades. Tenemos, por ejemplo, todas las variedades que hay en leche. La marca blanca lo que ofrece son los productos de grandísima rotación, y nosotros lo que hacemos es cubrir con nuestra marca y otras todas las necesidades, las de alta y baja rotación*».

LECTURA COMPLEMENTARIA
Las razones por las que Primark no va a celebrar el black friday*

Todos los comercios se preparan para el *black friday*..., salvo ellos, en una particular política que incluye no gastar en publicidad. El *black friday*. Es un concepto que ignorábamos por aquí hace un par de años y que ahora vivimos muy pendientes de él. ¿Por qué? Pues porque, aparentemente, las tiendas tiran los precios. Como todo lo que trae mucho dinero, el asunto viene de Estados Unidos. Se lleva celebrando desde los años setenta y es la locura. La gente duerme a las puertas de *Walmart* y otros grandes almacenes estadounidenses para comprar los primeros. En España llegaremos a esos extremos. Al tiempo... Este año todos los ojos están puestos en el recién inaugurado *Primark* de la Gran Vía madrileña, un gigantesco palacio (su segunda tienda más grande del mundo: la primera es la de Manchester) con miles de prendas. Pero, un momento: resulta que *Primark* no celebra el *black friday*. ¿Por qué? Y otra pregunta

* Leticia García, original publicado en la revista *Icon* el día 25 de noviembre de 2015.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Las razones por las que *Primark* no va a celebrar el *black friday* (cont.)

que nos reconcome: ¿por qué *Primark* consigue vender tan barato y cómo consigue sacar beneficio? He aquí las respuestas.

1969. Un pequeño local abre en el centro de Dublín. Por fuera, no se diferencia en mucho de los comercios de ropa de la zona. Por dentro, las prendas están alineadas en pasillos por colores, modelos y tipos. Las cajas están agrupadas al fondo. ¿Recuerdan esos locales de barrio llamados hipertextil? Y es que eso es lo que fue (y es) *Primark*: un hipertextil.

Primark se la juega a una carta: hay menos variedad, pero mucha más cantidad. Y cuanto mayor sea el pedido al proveedor, más barato saldrá. Pero mientras en aquél encontrábamos camisetas interiores, leotardos, prendas deportivas y ropa interior básica, en ésta la ingente oferta cubre cualquier espectro conocido, del chándal al traje pasando por la tendencia más fugaz.

Cincuenta años después, aquella tienda fundada por un magnate de los supermercados, *Willard Garfield Weston*, y un joven distribuidor de moda, *Arthur Ryan*, se ha multiplicado hasta alcanzar las 278 sucursales y factura cerca de 7.000 millones de euros al año. En España no llega a superar en volumen de negocio al grupo *Inditex*, pero sí a su niña mimada, *Zara*.

¿Por qué vende tan barato y cómo consigue el beneficio?

2015. *Primark* inaugura una macrotienda en la Gran Vía madrileña. Diez días más tarde, las colas para entrar superan las dos horas. ¿Incomprensible? ¿Y si les decimos que, según *Euro-monitor*, el consumo de ropa ha disminuido en España un 11% pero ha crecido el número de prendas adquiridas al año? Cuando hemos comprado camisetas a 10 euros, pagar 20 nos parece caro, pero, ¿cómo consigue *Primark* vender a esos precios? ¿Por qué *Inditex* o *H&M* son más caros? Porque el producto es distinto.

Mientras el resto de grandes cadenas fabrica pequeñas tiradas de muchos modelos diferentes,

Primark se la juega a una carta: hay menos variedad, pero mucha más cantidad. Y cuanto mayor sea el pedido al proveedor, más barato saldrá. Si a eso le sumamos el escaso margen de beneficio que obtiene de cada pieza, el milagro del *chollo* queda resuelto. Dicho de otro modo: el resto de grandes cadenas practican la *fast fashion* (reponen mucho, diferente y rápido) y *Primark* practica el *low cost* (repone poco, con piezas similares y a la misma velocidad). No es de extrañar que nunca les haya hecho falta la publicidad.

Comprar ropa como terapia

Mientras existan adolescentes que quieran vestir como sus ídolos pero tengan que conformarse con lo que les queda de su paga (es decir, mientras el mundo no implosione), *Primark* seguirá creciendo. Mientras parte de la población considere que comprarse modelitos cada semana es una actividad terapéutica, *Primark* seguirá expandiéndose. Acaban de inaugurar su primer local en Estados Unidos, concretamente en Boston. Eso sí, puede que aquí hagamos cola para disfrutar de un modelo de negocio, el del *supermercado de la moda*, que hasta hace poco nos era ajeno, pero no al otro lado del charco, donde existen *Walmart*, *Target* o *JC Penneys*. Los americanos están más que acostumbrados a llenar cestas de la compra con camisetas.

¿Por qué *Primark* no celebra el *black friday*?

Cuando todos los grandes almacenes del mundo esperan, casi babeando, la llegada del *black friday* (para doblar e incluso triplicar las ventas), en *Primark* no lo celebran. ¿Y eso? Nos lo cuenta *Alejandra de la Riva*, directora de comunicación de *Primark* en España y Portugal: «No vamos a celebrar el *black friday*. Nosotros

LECTURA COMPLEMENTARIA

Las razones por las que *Primark* no va a celebrar el *black friday* (cont.)

mantenemos una filosofía de precios bajos todo el año. Y ajustamos siempre los precios a la baja respecto a nuestros competidores, por lo que no solemos hacer descuentos puntuales». George Weston, uno de los directivos de *Primark*, es así de contundente con respecto a los comercios de

la firma en el Reino Unido: «*Celebrar el black friday en nuestras tiendas de Reino Unido no tiene ningún sentido*», comentó a *Retail Week*. En otras palabras: venden tan barato que es imposible bajar más los precios. Y la gratuidad todavía no la contemplan.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿Por qué los súper de *Mercadona*, *Dia* o *Lidl* son más baratos?*

El ahorro en el transporte, el almacenaje o la presentación de los productos se traslada a un recorte en el precio final que paga el consumidor.

En el año 2008, cuando comenzó la crisis, *Mercadona* puso en marcha una estrategia para reducir costes y así poder bajar los precios de los productos a sus clientes. Le quitó el satinado a los *brick* de leche y ahorró más de dos millones y medio de euros. Además, se eliminaron los prospectos y los plásticos de las cremas y cosméticos y se imprimió la información directamente en los envases, lo que le permitió recortar un millón de euros. Otro truco fue colocar las bolsas de pan de molde en vertical en lugar de horizontal. Esto permitió almacenar en cada caja 15 bolsas en lugar de 12, y se redujo así el coste en transporte. Todas estas medidas, que se aplicaron entonces, repercutieron «*en una rebaja en el precio medio de la cesta de la compra al cliente manteniendo la calidad*», explican en la empresa valenciana.

Atrás quedó la época en la que el consumidor recelaba de hacer su compra en algunos supermercados sólo porque los productos estaban expuestos directamente en palés o cajas, en lugar de en lustrosas estanterías. Las cadenas llamadas *hard discount*, como *Dia* o *Lidl*, presumen hoy orgullosas de esa etiqueta que antaño generaba desconfianza. «*Se eliminan costes*

superfluos que no aportan valor añadido al cliente sin que ello repercuta en la calidad y seguridad de los productos. Por eso somos más económicos», explican en *Lidl*, una de las cadenas que más adeptos ha ganado en el último año. Estas tiendas a precios competitivos han logrado convencer al cliente de que, cuando va a llenar la despensa, no debe dejarse influenciar por las apariencias, que «*las naranjas que aparecen sobre un palé no tienen por qué ser peores*» que las que lucen enceradas y meticulosamente colocadas sobre cestas o estanterías.

El trío de la distribución

Mercadona, *Dia* y *Lidl* son las tres redes de supermercados que mejor se portaron el año pasado. La primera es líder, con una cuota de mercado de casi el 23%, mientras que las otras dos lograron aumentar casi medio punto su presencia, según datos del último informe de la consultora *Kantar Worldpanel*. Son las tres únicas que consiguieron aumentar clientes, junto con la francesa *Carrefour* (8,5% de cuota de mercado). *Lidl* (3,5% de cuota de mercado) ganó un 2,9% más de compradores en 2015,

* Raquel Villaécija, original publicado en el diario *El Mundo* el día 23 de marzo de 2016.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿Por qué los súper de *Mercadona*, *Dia* o *Lidl* son más baratos? (cont.)

según sus datos, y *Dia* (8,7% de cuota de mercado), un 1,5%.

En este ascenso tiene mucho que ver la política de precios. El año pasado, *Mercadona* rebajó un 2% el importe de su cesta de la compra, con un ahorro para el consumidor de alrededor de 96 euros al año. Este recorte se produjo porque la cadena, a su vez, optimizó lo que gasta en transporte, en la puesta en escena del producto en sus tiendas o en la compra a los distribuidores. Se ahorró presupuesto en el transporte de los huevos al colocarlos en cajas de 24 unidades en los palés. También encontraron un proveedor especialista en rosquillas que les hacía un mejor precio. El paquete de 200 gramos (no se modificó el tamaño) pasó de costar 1,15 euros a 90 céntimos, lo que supone un 25% de ahorro. Además, la cadena cambió el formato del *jabón de Marsella* de tres a cuatro litros, con un ahorro del precio por litro de 32 céntimos (los tres litros costaban 3,40 euros, mientras que el envase de cuatro tiene un precio de 4,20 euros). Éstos son algunos ejemplos concretos del año pasado que forman parte de una estrategia que aplican en general los *hard discount*. «Prescindiendo de todo aquello que no aporta valor al consumidor, se puede bajar el precio sin tocar la calidad. El objetivo es que este ahorro siempre se destine a bajar el precio para el cliente», explican desde la compañía.

La cadena *Lidl* aplica una estrategia similar. En su día redujo el espesor del plástico usado

para la fabricación de envases de agua mineral, lo que le hizo ahorrar un 25% en los costes del mismo. Gracias a que cuenta con un sistema de iluminación *LED* de bajo consumo en sus tiendas, el consumo energético ha bajado un 50%. Un ejemplo de ahorro en logística se ve en la forma de disponer los productos en las tiendas. Los palés no pasan por ningún almacén, van directos del proveedor a los supermercados, lo que hace que se reduzcan los costes de transporte y almacenado un 70%. Todos estos trucos «*repercuten en ahorros que permiten rebajar el precio de venta del producto sin que el cliente vea reducida la calidad ni el servicio*», coinciden en la compañía.

En los últimos años *Dia* ha logrado mejorar la imagen que el consumidor tenía de sus tiendas, a menudo percibidas como espacios desordenados. Este lavado de imagen le ha hecho ganar clientes (un 1,5% más el año pasado). *Dia* también ahorra energía y dinero gracias a que tiene iluminación *LED* en sus centros. Cambió las islas de congelado por arcones de frío más eficientes y sus embalajes terciarios y secundarios (cajas y palés) sirven para transportar los productos y también para exponerlos, como en el caso de *Lidl*. Se economiza así tiempo en sacar las manzanas de los palés y las cajas y se ahorra en reponedores, pues no tiene que haber tanto personal dedicado exclusivamente a reponer productos en los lineales.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Anuncios de contactos en prensa, un negocio de 40 millones de euros*

La Razón, 20 minutos, Público o Avui los han eliminado de sus páginas por motivos éticos. El resto de diarios vincula la decisión a un plan de ayudas del Gobierno. Quizá por ello, el **Congreso de los Diputados** debate el martes 21 de septiembre una proposición no de ley de UPN en la que se insta al Gobierno a eliminar toda publicidad dependiente de la **Administración General del Estado** en los medios de comunicación generalistas que incluyan publicidad de contactos. En general, en la prensa extranjera la situación es bien diferente y se distancia bastante de la española en lo referente al tipo de anuncios de prostitución.

El Congreso debate hoy pedir al Gobierno que retire su publicidad de la prensa con anuncios de prostitución. «*Parece contradictorio que el Ministerio de Igualdad contrate campañas publicitarias que aparezcan en los medios de comunicación escritos generalistas que siguen publicando anuncios de contactos*», ha recalado en la iniciativa el diputado navarro **Carlos Salvador**. Además, reclama al Ejecutivo que presente ante la Cámara Baja un balance por escrito de las medidas adoptadas para eliminar la publicidad relacionada con el comercio sexual, así como de los proyectos para la segunda mitad del trienio 2009-2011. Para **Salvador**, y a pesar de que la **Comisión Mixta de los Derechos de la Mujer** y el **Plan Integral de Lucha contra la Trata** han reseñado la necesidad de eliminar este tipo de publicidad, «*la actividad del Gobierno no ha producido los efectos deseados de renuncia a este tipo de publicidad*». Así, estima que «*procede hacer un balance de las medidas adoptadas por el Gobierno en este campo específico, así como de los proyectos para la segunda mitad del trienio con vistas a su total erradicación*». En su opinión, el panorama de la prensa escrita española en este aspecto «*continúa resultando desolador y contribuye no poco a una degradada consideración social de la mujer*». «*Por ese motivo, la prensa internacional de mayor prestigio no contiene a día de hoy publicidad relacionada con el comercio sexual*», apunta.

El **Plan Integral contra la Trata** elaborado por el Gobierno y que entró en vigor el 1 de enero de 2009, además de definir a las prostitutas

como víctimas, instaba a los diarios a que, mediante la autorregulación, eliminasen cualquier relación empresarial con la prostitución. Los primeros en hacerlo fueron **La Razón, 20 minutos, Público o Avui**. Sin embargo, el resto los mantienen porque es una suculenta forma de financiación. Una comisión parlamentaria estimó en 2007 que el negocio movía 40 millones de euros. Los ingresos por esta vía de **El País** y **El Mundo**, con una media de tres páginas de contactos diarias, rondan los seis millones anuales. Otros, como el **Grupo Vocento**, llegan hasta los 10 millones.

En este punto, el debate sigue abierto. ¿Es una cuestión editorial o económica? La primera debería ser la que más peso tiene, pero no es así. Estas cabeceras, con la crisis de fondo, negocian con el Gobierno desde el año pasado una partida de ayudas para hacer frente a lo que supondría perder esta importante fuente de ingresos. El pasado mes de abril, el **Ministerio de Igualdad** reconoció que la ministra **Bibiana Aído** se había puesto en contacto con los directores de periódicos para abordar la cuestión. Además, la vicepresidenta primera del Gobierno, **María Teresa Fernández de la Vega**, ha comunicado recientemente a la **Federación de Asociaciones de Periodistas de España** que el Ejecutivo «*ya trabaja en la búsqueda de soluciones*» para suprimir estos anuncios de los periódicos. El objetivo de **De la Vega** es conseguir un acuerdo similar al modelo francés, que ha aprobado un plan de ayudas a la prensa por valor de 600 millones de euros en un plazo de

* P. Rodríguez, original publicado en el diario *La Razón* el 21 de septiembre de 2010.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Anuncios de contactos en prensa, un negocio de 40 millones de euros (cont.)

tres años. La postura del Gobierno es clara. Para la titular de *Igualdad*, los anuncios de prostitución son una «vergüenza». El ministro del Interior, *Alfredo Pérez Rubalcaba*, recordó que «hace años ya hubo que tomar medidas porque en algunos casos se adivinaba que eran niñas, y eso era repugnante».

Tras estas palabras está la sospecha de que las mafias de trata de personas se encuentran detrás de los anuncios de contactos. De hecho, de las 300.000 prostitutas que ejercen en España, «el 90 por ciento son extranjeras en situación irregular», afirma *Altamira Gonzalo*, presidenta de la *Asociación de Mujeres Juristas Themis*. «Que hay trata de blancas en nuestro país es una realidad, y los medios de comunicación mantienen una postura contradictoria en este sentido. Por un lado se manifiestan en contra de estas mafias y, por otro, mantienen los anuncios de explotación sexual». *Marisa Soreto*, de la *Fundación Mujeres*, apunta que «los medios se están enriqueciendo a costa de una realidad relacionada con la trata de personas».

En cambio, los diarios que mantienen estos anuncios defienden su decisión. El director de *El Mundo*, *Pedro J. Ramírez*, calificó de «hipócrita» decir que las mafias de explotación de personas están detrás de la publicidad de prostitución. En una entrevista reciente afirmó que «nosotros no somos la Dirección General de la Policía. Si se investiga y se demuestra que hay tramas, éstas desaparecerán y también sus anuncios». En *El País* ha habido un importante debate interno. Después de una serie de reportajes sobre la prostitución en España, se produjo un aluvión de mensajes de lectores que criticaban los anuncios de contactos. Por este motivo, la defensora del lector del diario, *Milagros Pérez de Oliva*, decidió entrar a valorar esta realidad y respondió que «no deberían publicarse en este diario. Sé que se trata de una muy vieja polémica y que los tiempos de crisis que vivimos no son los más propicios para tomar una decisión de esta naturaleza». Sin embargo, «teniendo en cuenta que

la vicepresidenta primera del Gobierno se ha mostrado dispuesta a intervenir para que la Prensa deje de publicar anuncios de contactos, tal vez fuera buena idea acelerar el debate», declaró *Pérez de Oliva*. *Soledad Gallego-Díaz*, periodista de *El País*, afirma en una entrevista que «a mí me parece fatal que los publiquen. ¿Puedo conseguir que los quiten? No». Pregunta: «¿Si a usted le parece fatal, ¿no puede hacer algo, quién podría hacer algo?». Respuesta: «Los lectores pueden hacer algo, pueden dejar de comprar el periódico (...) Puedes escribir al periódico, organizar envíos masivos de cartas protestando por eso, obviamente yo trabajo allí y difícilmente yo puedo organizar eso, pero no tengo ningún inconveniente en que se haga desde fuera». El tema en absoluto es para tomárselo a broma. En el artículo se ataca con dureza la respuesta dada: «La periodista sonrió, y la mayoría del público se rió, pareciendo encontrar lógico que, puesto que ella trabajaba allí, claro, cómo iba a organizar algo. ¿Qué ha pasado en este país? ¿Tan baratos eran los principios, las convenciones, los ideales? (...) ¿Sería tan extraño, tan cansado, tan costoso, quizá tan arriesgado, que un grupo de trabajadoras y trabajadores de *El País* reclamara a su periódico la supresión de anuncios de clasificados en el caso de que, como a *Soledad Gallego-Díaz*, le pareciera fatal su publicación?».

El problema reside en que nadie sabe quién está detrás de esta forma de publicidad, aunque desde muchos ámbitos se apunta a las mafias organizadas. Los anuncios de contactos no pasan por ningún control que no sea editorial (evitar palabras malsonantes o que haya menores de edad). Han sido muchas las polémicas que han rodeado a los anuncios clasificados por fraude, como las líneas eróticas o de tarot. En este punto, el Gobierno tomó cartas en el asunto e impuso condiciones para evitar las estafas. Ahora, con los de contactos pasa lo mismo. La compra de los espacios publicitarios se encuentra controlada por agencias especializadas,

LECTURA COMPLEMENTARIA

Anuncios de contactos en prensa, un negocio de 40 millones de euros (cont.)

pero nadie sabe quién está detrás de ellas. Lo que está claro, tal y como apunta *Borja Ventura*, de *Periodista Digital*, es que «la prensa se forra con las prostitutas. A todos se les llena la boca condenando esa lacra social y claman contra la humillación que supone lo que eufemísticamente denominan el oficio más viejo del mundo, pero a la hora de la verdad se forran con las prostitutas. Los periódicos españoles llevan muchos años ganando cientos de millones con los anuncios de prostitución y parecen dispuestos a seguir haciéndolo».

«Madre. Hija demostrable, nos da morbo compartir la cama contigo, disfruta con nosotras». O «Abuela cachonda», «Aniñados deportistas», «18 años, colegiala, te recibo sin braguitas (...) recibo sola, hago francés natural tragando, griego, beso negro, 69». ¿Le parece fuerte leer esto en un periódico? Pues se publican anuncios así cada día. Éstos han sido cogidos de las cuatro principales cabeceras en su edición de este martes. Pero hay más. Con notable gracia, escribía no hace mucho *Antonio Burgos* que, menos *L'Osservatore Romano*, todos los periódicos tienen su barrio chino: «Llamo barrio chino a la sección de anuncios breves donde se ofrecen casas de masajes, mulatas de pechos grandes, viudas ardientes y amigas que

reciben en lencería, por no hablar del parte meteorológico de la lluvia dorada o de la filología del francés y el griego».

Hay una desvergonzada doble moral de los grandes diarios españoles en esto de los rentabilísimos anuncios de las casas de masajes y telefónicas industrias subsidiarias: «Viene en la página cinco, o donde lo pongan, el estricto editorial sobre la moral y las buenas costumbres, con el habitual adónde vamos a llegar de cierre argumental, y 20 o 30 páginas más adelante te encuentras la sección de anuncios X, con las fotos de las señoras ofreciendo su mercancía y con la descripción de las suites para recibir parejas». Algo se ha hablado sobre este tema, pero nada ha cambiado. Mucho se rasgan las vestiduras muchos puritanos por el sexo en televisión o las prostitutas en las calles, pero consienten que sus periódicos estén llenos de un morboso y lucrativo negocio. Los anuncios por palabras que copan nuestros medios tienen pocas palabras, más bien ofertas explícitas para conseguir sexo. En las ediciones de los cuatro principales periódicos de nuestro país las cifras cantan. *El País* llevaba este martes 702 anuncios por palabras de contenido sexual por 672 de *El Mundo*. Por su parte, *ABC* 225 y 91 *El Periódico*. Y este martes ha sido sólo un día más.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Lectura propuesta: MERCADONA GANÓ UN 19% MÁS EN 2011 TRAS CREAR 6.500 EMPLEOS*

La cadena de supermercados *Mercadona* está organizada en cinco niveles, que se convierten en cinco prioridades clásicas de su empresa: los clientes, los trabajadores, los proveedores, la sociedad y, en último lugar, el capital. El objetivo es satisfacerlos a todos. Es especialmente diferente al resto de empresas de distribución en el trato con sus empleados, a los que exige mucho pero mima en sus condiciones laborales; en sus productos con marcas propias, a las que llama productos recomendados, y en la relación con los vecinos de sus tiendas, habiendo incluso cerrado algunas porque les molestaban.

Mercadona fue la empresa que más empleos creó en España en 2011, un ejercicio en el que buena parte de las empresas redujeron plantilla como consecuencia de la crisis. El grupo presidido por *Juan Roig* creó 6.500 empleos en un año en el que elevó las ventas y los beneficios. Con ello, la empresa alcanzó una plantilla de 70.000 trabajadores. Este año espera crear 2.000 empleos más. *Roig* ha presentado los resultados de *Mercadona* en Puçol (Valencia): «Hemos tenido un año muy satisfactorio, estamos muy contentos», ha señalado el presidente de la empresa valenciana, que hace un año señaló que «lo bueno de 2011 era que iba a ser mejor que 2012». La facturación de la cadena creció un 7,9% hasta los 16.448 millones, y los beneficios se dispararon un 19%, hasta 474 millones, según ha explicado en rueda de prensa. También los datos de ventas con el IVA incluido arrojan un aumento similar, del 8%, con 17.831 millones de euros. El directivo ha señalado que los sueldos de sus empleados subieron un 3% en 2011 y aumentarán un 2,4% este año. Todos los empleos son fijos. Los trabajadores se incorporan con un sueldo de 1.050 euros netos y al cabo de cuatro años ganan 1.400 euros netos. La empresa repartió 223 millones de prima variable a sus trabajadores por cumplir sus objetivos. *Roig* considera que las buenas condiciones de trabajo de la empresa permiten que «el absentismo sea del 0,78%, frente al 6% de media española», lo que supone «tirar a la basura 18.000 millones de euros cada año».

Mercadona superó en 2010 a *El Corte Inglés* en beneficios y las cifras de ventas publicadas ahora apuntan a que también le ha superado ya por cifra de negocio. En crecimiento orgánico, la empresa abrió 46 establecimientos en 2011, con lo que alcanzó una red de 1.356 supermercados, y prevé abrir 60 supermercados más este año con una inversión de 600 millones de euros, la misma que en 2011.

Además en *Mercadona* creen que ha llegado el momento de la expansión internacional. «Ya estamos preparados», ha dicho *Roig*, que ha explicado que la empresa estudia diferentes opciones en distintos países como Portugal, Francia, Italia y Bélgica. «Estamos mirando tres, cuatro cosas y lo haremos cuando se pongan a tiro». En su expansión seguirán el modelo de mancha de aceite, es decir, arrancar con una adquisición de una cadena pequeña e ir creciendo progresivamente. No han decidido aún si usar la enseña *Mercadona* o una local, ni tampoco si usarán sus marcas de distribución, como *Hacendado*.

El presidente de la cadena ha insistido en que la productividad y el nivel de vida tenderán a igualarse. «En *Mercadona* hemos apostado por aumentar la productividad», ha dicho poco después

* Ignacio Zafra y Miguel Jiménez, original publicado por el diario *El País* el 7 de marzo de 2012.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

de hacer una reflexión sobre lo que nos ha llevado a la crisis: «*Hemos derrochado muchos recursos en corrupción, en economía sumergida, en subvenciones improductivas, en absentismo no justificado*». «*En España nos hemos pasado 20 pueblos, y en la Comunidad Valenciana 25*», ha señalado también Roig. «*Estoy en contra de los recortes; hay que quitar lo que no añade valor, pero no recortar por recortar; lo que hay que eliminar son los derroches*», ha indicado Roig en la rueda de prensa. Ha usado como ejemplo el ahorro derivado del cobro de las bolsas de plástico para hacer una analogía con el copago de servicios públicos. «*Hay que tomar medidas disuasorias en sanidad, en justicia y en enseñanza. Si te crees que todo es gratis, el ser humano derrocha*», ha sentenciado.

«*Estoy completamente de acuerdo con la reforma laboral, yo habría ido mucho más lejos*», ha señalado el empresario que más empleo creó en 2011. Roig habría tomado estas decisiones en la lucha contra el absentismo, en pasar a lunes todos los festivos («*cada puente nos cuesta 1.200 millones*») y en reducir las prestaciones por desempleo («*hay trabajos que se pueden hacer en España pero no los hacen los españoles, todos los que recogen la fresa son extranjeros*»). También ha analizado la competencia de los antiguos todo a cien, donde ve opciones para aprender. «*Cada vez hay más bazares chinos, porque tienen la cultura del esfuerzo que no tenemos en España, aprendemos mucho de ellos*», ha señalado Roig tras explicar que han cambiado los procesos y especificaciones para ser competitivos en algunos productos. Sobre todo, en los que las tiendas de los chinos vendían a mitad de precio que Mercadona. «*Yo me siento como hijo de porquero, que es lo que era mi padre, y cada día me levanto para trabajar y hacer las cosas mejor*», ha respondido Roig al ser preguntado sobre el papel de gurú empresarial que ha adquirido en los últimos años.

Cuestionario:

1. **Identifique los partícipes de la empresa Mercadona y señale cuál es el trato que esta empresa les da, según se desprende del artículo y de sus conocimientos.**
2. **Apunte cuáles son los objetivos principales de la empresa Mercadona en el corto y medio plazo.**
3. **¿Cuáles cree usted que son las prácticas empresariales que hacen que Mercadona crezca de forma continuada incluso en tiempos de crisis?**
4. **¿Piensa usted que el innegable éxito de su empresa legitima a Juan Roig a emitir juicios sobre la bondad de ciertas medidas que parecen destinadas a reducir o quitar derechos a los ciudadanos españoles (copagos en sanidad, educación y justicia, reducción de seguros de desempleo, aplicación de prácticas laborales chinas, etc.)?**

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. Identifique los partícipes de la empresa *Mercadona* y señale cuál es el trato que esta empresa les da, según se desprende del artículo y de sus conocimientos.

Los **partícipes de la empresa *Mercadona*** están conformados por los siguientes grupos con capacidad de influir en el devenir y en las decisiones de la empresa:

Accionistas: Son los propietarios de la empresa *Mercadona*. Tal y como se puede encontrar en prensa económica, *Juan Roig* es propietario, junto a su esposa, aproximadamente de un 80% del capital de la compañía, un 11% es de su hermano *Fernando* y un 7,3% de los antiguos dueños de *Almacenes Gómez Serrano*, una cadena andaluza que adquirió en 1998. Ocupan el quinto lugar entre sus prioridades.

Trabajadores: En estos momentos *Mercadona* tiene más de 70.000 empleados, que ocupan el segundo lugar entre las prioridades de la empresa. De hecho, los sueldos de sus empleados subieron un 3% en 2011 y aumentarán un 2,4% este año. Todos los empleos son fijos, permite la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida familiar y laboral, y coloca a los empleados en el centro de trabajo más cercano a su domicilio. Los trabajadores se incorporan con un sueldo mínimo de 1.050 euros netos, que al cabo de cuatro años puede llegar a ser de 1.400 euros netos. La empresa repartió 223 millones de prima variable a sus trabajadores por cumplir sus objetivos. *Roig* considera que las buenas condiciones de trabajo de la empresa permiten que «*el absentismo sea del 0,78%, frente al 6% de media española*».

Dirección de la empresa: *Mercadona* se organiza con un comité de dirección, presidido por *Juan Roig* y formado por nueve directores generales. Los mandos intermedios, es decir, los directivos de cada supermercado, provienen de la propia plantilla de *Mercadona*, por ascenso interno.

Estado y administraciones públicas: La buena relación con las administraciones públicas locales, autonómicas y nacionales es una de las claves de su crecimiento.

Clientes: Es la principal preocupación o prioridad de *Mercadona*. El trato y la buena relación calidad-precio de sus marcas propias hacen que la fidelidad de sus clientes sea muy alta. Cuando en 1993 *Mercadona* apostó por la estrategia de *Siempre Precios Bajos (SPB)* y los productos de marca propia, abandonó la publicidad y las promociones. Desde entonces, el cliente es su mejor aliado a través del boca oreja.

Proveedores: Constituyen la tercera prioridad de la empresa. *Mercadona* cuenta con un centenar de fabricantes que producen prácticamente en exclusiva para el grupo. Son los llamados *interproveedores*, compañías con las que la cadena establece una relación a largo plazo y de absoluta transparencia, de forma que, en todo momento, ambas partes conocen sus derechos, obligaciones y márgenes. Los productos con marca propia o recomendados en el grupo (*Hacendado*, *Deliplus*, *Bosque Verde* y *Compy*) suponen un gran volumen de las ventas y facturación de la empresa. Ser *interproveedor* en el grupo *Mercadona* supone la firma de un compromiso entre la compañía proveedora y el grupo de distribución para la elaboración de los productos de marca propia, de forma que esta empresa se compromete a suministrar el producto contratado con marca de la distribución sólo para atender la demanda del grupo. *Mercadona*, por su parte, exige al fabricante la entrega de ese producto a precios ajustados al máximo para poder competir con el resto de la distribución. Para los fabricantes esta estrategia supone la seguridad de vender unos altos volúmenes de mercancía sin tener que acudir a gastos de publicidad o acciones de

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

promoción, ya que *Mercadona* se encarga de promover las ventas que garantizan su actividad. Hay empresas que han nacido y crecido sólo con los contratos de *interproveedores* con *Mercadona* para un determinado producto, y otras que funcionan con *Mercadona* como único cliente.

Sociedad en general: Para *Mercadona*, la satisfacción de la sociedad constituye su cuarta prioridad. A tal efecto, con sus tiendas se trata de contribuir a modernizar el comercio urbano de los barrios en los que está presente. En el compromiso voluntario de fomentar iniciativas que redunden en beneficio de la sociedad, *Mercadona* destina también importantes recursos a la investigación y mejora de la industria agroalimentaria española y a la puesta en marcha de medidas que favorecen el entorno social y ambiental de aquellos lugares donde tiene presencia (responsabilidad social corporativa).

2. Apunte cuáles son los objetivos principales de la empresa *Mercadona* en el corto y medio plazo.

El principal objetivo de *Mercadona* es satisfacer a sus cinco prioridades: los clientes, los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital. En el corto plazo, en 2012 se espera crear 2.000 empleos más, subir el salario de sus empleados un 2,4% y abrir 60 supermercados. En el medio plazo en *Mercadona* creen que ha llegado el momento de la expansión internacional.

3. ¿Cuáles cree usted que son las prácticas empresariales que hacen que *Mercadona* crezca de forma continuada incluso en tiempos de crisis?

Probablemente, tal y como se ha apuntado anteriormente, el buen trato al cliente (precios siempre bajos, ausencia de publicidad y promociones, buena relación calidad-precio, fluidez en las líneas de cajas, etc.), la consideración hacia sus trabajadores (contrato indefinido desde el primer día, salario alto con respecto al sector, flexibilidad laboral, posibilidad de conciliación de la vida familiar y laboral, promoción interna, etc.) y las estrechas relaciones laborales con sus *interproveedores* (a los que apoya en su implantación y crecimiento) sean los tres pilares fundamentales que han hecho que *Mercadona* crezca de forma continuada incluso en tiempos de crisis.

4. ¿Piensa usted que el innegable éxito de su empresa legitima a *Juan Roig* a emitir juicios sobre la bondad de ciertas medidas que parecen destinadas a reducir o quitar derechos a los ciudadanos españoles (copagos en sanidad, educación y justicia, reducción de seguros de desempleo, aplicación de prácticas laborales chinas, etc.)?

Evidentemente, ser empresario de éxito no es garantía de buenos resultados en otros campos. El caso italiano, cuyo gobierno ha estado presidido durante varios años por una persona, *Silvio Berlusconi*, del que nadie duda que haya sido un empresario de gran éxito, es sintomático, en el sentido de que implantar las políticas económicas que rigen una empresa en una administración pública no es ni sencillo ni garantía de que se consigan repetir los buenos resultados del campo privado. La razón de este argumento es sencilla: aunque el funcionamiento de una empresa y una administración pública, como agentes económicos que son, pudiera parecer similar, guarda sustanciales diferencias (sobre todo en el sentido de que las administraciones públicas no tienen el objetivo de ganar beneficios, teniendo que prevalecer su cuidado por los aspectos sociales).

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Así, como ciudadano, *Juan Roig* puede expresar sus opiniones como cualquier otro, pero eso no quiere decir que sus argumentos sean irrefutables. Abogar por copagos en sanidad, educación y justicia, por reducir los seguros de desempleo, o por la cultura del esfuerzo poniendo de ejemplo las prácticas laborales chinas, demuestra su incapacidad para ponerse en el lugar de las clases medias y pobres (falta de empatía). En este sentido, conviene recordar que en economía se ha venido aplicando de manera constante el concepto de *Óptimo de Pareto* en los análisis de eficiencia de las decisiones. Es este un concepto que, además de en la economía, tiene aplicaciones en ingeniería y en diferentes ciencias sociales. El término recibe su nombre del economista italiano *Vilfredo Pareto* (1848-1923), quien utilizó este concepto en sus estudios sobre eficiencia económica y distribución de la renta. Este principio afirma que, dada una asignación inicial de bienes entre un conjunto de individuos, un cambio hacia una nueva asignación que al menos mejora la situación de un individuo sin hacer que empeore la situación de los demás, se denomina *mejora de Pareto*. Una asignación se define como *óptima de Pareto* cuando no pueden lograrse nuevas *mejoras de Pareto*. Por tanto, cualquier nueva decisión o asignación de recursos que se quiera introducir en la sociedad que haga perder derechos a una parte de la ciudadanía nunca es una buena elección, aunque sea para mejorar los derechos de otro grupo de personas (p. ej., si se quitan derechos a las personas que tienen trabajo, para conseguir que los que están parados hipotéticamente puedan tener un mejor acceso al empleo, no se está tomando una buena decisión).

Veamos ahora unos ejemplos de que estos argumentos de *Juan Roig* son, al menos, discutibles. En primer lugar podemos contemplar las declaraciones del presidente de *ASAJA* en Andalucía, *Ricardo Serra*, que ha considerado una «*impertinencia bastante seria*» las declaraciones del presidente de *Mercadona* en las que afirmaba que «*en España ningún español recoge las naranjas ni las fresas, todo son extranjeros*». En rueda de prensa, *Serra* ha llamado la atención sobre el «*esfuerzo*» que realizan los agricultores que «*venden a pérdidas*» para que *Roig* « *siga escalando*» en la lista *Forbes*. «*No me extraña que escale en la lista Forbes, pero lo hace a costa y con el esfuerzo de los agricultores*», ha subrayado. En concreto, ha señalado que «*Mercadona vende un kilo de mandarinas a 1,69 euros, de los que 0,45 céntimos han ido a parar al agricultor y unos 0,20 céntimos se van en transportes, por lo que todo lo demás es beneficio*».

Otro colectivo que ha respondido a *Juan Roig* es la sección sindical de *CC.OO.* en la factoría de *Ford* en Almussafes (Valencia), desde donde se ha reivindicado que «*el modelo para salir de esta crisis no es el todo vale japonés o el todo a un euro chino*». En su comunicado plantean la cuestión de si «*ser líder es desear el empobrecimiento económico y personal de nuestra sociedad*» o «*poner como modelo y ejemplo sociedades laboralmente empobrecidas*». El sindicato ha ratificado su apuesta por el «*modelo de concertación europeo, plural y con participación*», que ha «*funcionado durante décadas*» en Europa y en España. Desde el sindicato *CC.OO.* se sostiene que «*no es aceptable*» que los trabajadores que han contribuido a la prosperidad de España «*sean tratados ahora como mercancía que se puede desechar y empobrecer*». En este sentido, se reprueban las continuas «*declaraciones y pretensiones de reducir condiciones laborales*» que se producen en la actualidad «*con motivo del fuerte ataque a los derechos de los trabajadores de este país que se está cometiendo con la excusa y al amparo de la crisis económica*».

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (Cont.)

En el blog del periodista Julià Álvaro, el día 9 de marzo de 2012, se hace mención expresa a que *«Mercadona es uno de los grandes reportajes pendientes del periodismo español»*. A continuación apunta que *«se debería prestar atención al origen del dinero que alumbró el nacimiento de Mercadona. No estaría de más revisar su política de personal, la forma como se concretan los traslados de centro o las relaciones sindicales. En 2011 más de 3.500 empleados dejaron la empresa. No parece una cuestión baladí. Se podría investigar también cómo es su política con los proveedores y cómo usa su posición de cliente preferente para forzar los precios y las condiciones en las que negocia. Debería verse su sistema de alquiler de locales para largos periodos y cómo se plantea la renegociación de las condiciones durante los periodos de vigencia de los contratos. Lo dicho, un reportaje pendiente, porque una empresa con 70.000 trabajadores merece respeto, pero no puede quedar al margen de ser escrutada ni criticada»*.

Finalmente, en este sentido, merecen especial mención las palabras que dedica a Juan Roig el periodista Mikel López Iturriaga en su artículo *«Estimado señor Mercadona»*, publicado en el diario *El País* el día 6 de junio de 2012. En este escrito, en forma de carta abierta, se puede leer: *«Estimado señor Roig, permítame dirigirme a usted con la confianza con la que, como presidente de Mercadona, usted se dirige al resto de los españoles en sus apariciones públicas, acuciándonos a trabajar más y aumentar nuestra productividad ante el riesgo de una posible intervención. Pensé entonces que, en justa contrapartida, era el momento de pedirle un par de cosillas yo a usted, desde la humildad del que se sabe un mindundi frente a un titán de los supermercados. Vaya por delante que no tengo nada especial contra su figura; no reconocer el éxito de su compañía sería de estúpidos. Aplaudo la buena relación calidad-precio de algunos de sus productos envasados y la inteligencia de su política de fijarse en lo que demandan los clientes. Sin embargo, tengo mis particulares peticiones. Empezando por lo más trivial, y ya que en sus palabras entreveo ciertas exigencias morales al resto de sus conciudadanos, yo le rogaría que se aplicara el cuento y tratara de mejorar la calidad de algunos de los alimentos que vende. Las veces que he comprado fruta y verdura en su negocio he tenido la vaga sensación de estar comiendo corcho. Barato, pero corcho al fin y al cabo. Usted es un comerciante, y como tal compra lo que vende donde lo encuentra a mejor precio. Si el único criterio es la ganancia económica a corto plazo, adelante. Pero si usted está tan preocupado por el futuro de España como dice, quizá debería hacer un esfuerzo por vender más comida de proximidad, producida o elaborada por individuos cercanos a sus tiendas. No es una cuestión de nacionalismo: es que si nos surtimos de espárragos en Timbuctú y de chufas para la horchata en la Conchimbamba porque salen baratitos aunque sean una birria, a la larga acabamos perdiendo todos. A este respecto, veo mejorable la información que su supermercado da al consumidor sobre el origen de los productos de marca blanca que vende. Sobre el origen real, no sobre el lugar donde se ha envasado o procesado el alimento en cuestión. Me gustaría estar convencido de que su empresa trata de forma honesta a sus proveedores y no les exprime desde su posición de líder del mercado. Lo mismo en las relaciones con los empleados, que siempre se han vendido como muy beneficiosas para éstos pero también han recibido más de una crítica. Volviendo al inicio de esta carta, y espero que no se lo tome a mal, dice que nos hemos pasado 30 pueblos como país, pero, por favor, no insista en que todos somos responsables de la crisis, porque señor Roig, hay unos muy muy responsables que andan por ahí disfrutando de sus bonus y pensiones millonarias, mientras otros, la inmensa mayoría, que no son responsables en absoluto, la sufren cada día en sus propias carnes»*.

PELÍCULAS Y DOCUMENTALES RECOMENDADOS

- Diamantes de sangre*, de Edward Zwick (EE.UU., 2006). Película sobre las empresas compradoras de diamantes.
- El señor de la guerra*, de Andrew Niccol (EE.UU., 2005). Película sobre la industria armamentística.
- El jardinero fiel*, de Fernando Meirelles (Reino Unido, 2005). Película sobre el sector farmacéutico.
- Food Inc.*, de Robert Kenner (EE.UU., 2008). Documental sobre la industria alimentaria.
- Sicko*, de Michael Moore (EE.UU., 2007). Documental sobre el sistema sanitario de Estados Unidos, comparándolo con otros de Europa, así como con el canadiense y el cubano.
-

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Aguilar, D. E. (2010): *La Teoría de la Organización*. Monografías.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.^a ed.). Thomson Civitas.
- Díez de Castro, J. y Redondo, C. (1996): *Administración de empresas*. Pirámide.
- Fernández Gago, R. (2005): *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Thomson.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (coords.) (2006): *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Pirámide.
- García Galán, M. M. (2007): *La empresa y el empresario*. Incluido en Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- García-Tenorio, J. (coord.) (2006): *Organización y dirección de empresas*. Thomson.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades directivas*. Thomson.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la Empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Pérez Gorostegui, E. (2002): *Economía de la Empresa (Introducción)*. Centro de estudios Ramón Areces.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rodríguez-Valencia J. (2006): *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson.
-

3

Localización, dimensión y crecimiento de la empresa

3.1. LA DECISIÓN DE LA LOCALIZACIÓN

La selección del lugar óptimo para situar plantas, oficinas y centros de actividad de una empresa es una decisión compleja. En general, se puede decir que la teoría tradicional sobre la localización óptima considera que es aquella que permite minimizar los costes (principalmente los de transporte). Otras escuelas consideran que la localización óptima es aquella que aprovecha las economías de aglomeración o de mercado (ventajas naturales asociadas con localizaciones geográficas particulares), puesto que las decisiones de localización no se pueden aislar del contexto económico, político, social, etc., en el que tienen lugar.

Lo que es evidente es que en las decisiones sobre localización influyen dos cuestiones esenciales: el coste y la eficacia. Mediante una buena localización, se intentan minimizar los costes de producción y distribución y, al mismo tiempo, se pretende optimizar el acceso a los mercados, para garantizar la regularidad de los suministros, reducir los costes de almacenamiento y aumentar el volumen de negocio.

- Para la **localización industrial** se tienen en cuenta las siguientes cuestiones:
 - **Disponibilidad de suelo** industrial y su precio (polígonos industriales).
 - **Acceso** a las **materias primas** y a **otros suministros**.
 - Disponibilidad de **mano de obra**.
 - Existencia de **industria auxiliar**.
 - Existencia de **ayudas** o **subvenciones**.
 - Existencia de buenas **infraestructuras y comunicaciones**.
 - **Normativa urbanística**.

- Para la **localización comercial y de servicios** se considerarán las siguientes características:
 - **Proximidad de la demanda.**
 - **Visibilidad del local:** locales con más metros de fachada, esquinas...
 - **Facilidad de comunicaciones:** autobús, aparcamiento, metro.
 - Situación en **aceras de tránsito de peatones.**
 - Zonas con **actividades complementarias** (que permita comprar otras cosas que se necesitan).
 - Locales **bien decorados** y con **estancia cómoda.**
- En ambos casos hay que tener en cuenta además las siguientes **variables:**
 - El **campo o radio de acción** del negocio.
 - El **umbral de mercado** (dimensión mínima del negocio para ser rentable).
 - Adaptación del negocio al **poder adquisitivo** del lugar.

Como se verá en posteriores epígrafes, la globalización de los mercados ha conducido a que la selección de la localización de instalaciones se haya vuelto más compleja. En este sentido, se llama deslocalización al movimiento que realizan algunas empresas, generalmente multinacionales, que trasladan sus centros de trabajo en países desarrollados a países con menores costes para ellos. Obviamente, la deslocalización es una fuente de problemas para los países que pierden las instalaciones, que son trasladadas fuera de sus fronteras (aumento del desempleo, bajada del consumo, etc.). Las causas de este proceso suelen ser la búsqueda de un menor coste de la mano de obra, de legislaciones menos estrictas con la protección del medio natural y la lucha contra la contaminación, de unas condiciones de trabajo más flexibles que permitan menos seguridad en el trabajo, mayor jornada laboral, etc. En la mayor parte de las ocasiones, entre estas causas no se va a encontrar la falta de rentabilidad de las empresas, ya que la mayoría de ellas obtiene beneficios, sino que más bien su motivación suele ser el aumentar sus beneficios a cualquier precio.

3.2. LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA Y CRITERIOS DE MEDIDA

No hay acuerdos entre los criterios de consideración de pequeña, mediana y gran empresa, ni correlación entre dimensión y eficiencia. Así, existen estudios que concluyen que existen tamaños más o menos convenientes dependiendo del sector de la actividad al que pertenece la empresa. De todos modos, no existe una definición clara de lo que se entiende realmente por dimensión de la empresa (aunque parece claro que hace referencia al tamaño: instalaciones, personal, potencial productivo...), ya que, según sea la variable que se emplee para calcular dicho tamaño, esta concepción puede variar.

Entre los **criterios delimitadores del tamaño de la empresa** más utilizados habitualmente destacan los siguientes:

- El volumen de **ventas**.
- Los **recursos propios**.
- El **número de empleados**.
- La cifra de **activo** (tierras, edificios, maquinaria, etc.).
- El volumen de **producción**.
- Los **beneficios**.

Lo habitual y recomendado es utilizar como criterio de medición uno de los anteriores o una combinación de varios de ellos. De todos modos, el criterio más utilizado internacionalmente para calcular el tamaño de la empresa es el número de operarios. Así, por ejemplo, se puede dividir a la empresa en tres categorías: pequeña, mediana y grande, aceptando, según algunos autores, que una empresa es pequeña si tiene menos de cincuenta operarios, mediana si posee entre cincuenta y quinientos operarios y grande si sobrepasa ese número de empleados.

De todos modos, conviene resaltar que una de las denominaciones más extendidas en cuanto a su uso es la de PYME (pequeña y mediana empresa). De esta manera, se divide a las empresas en PYMES y grandes empresas.

Por otra parte, a la vez que se toman decisiones sobre el tema de la dimensión se ha de definir la capacidad productiva de la empresa, que es la producción de la misma cuando todos sus factores están a pleno rendimiento sin que permanezca ninguno ocioso. La definición correcta de la capacidad productiva va a permitir obtener ventajas estratégicas a las empresas mediante el establecimiento de economías de escala y sinergias.

La pequeña y mediana empresa: características, ventajas e inconvenientes

Como se ha apuntado en un capítulo anterior, una **PYME** es una empresa que cumple las siguientes condiciones (Bolton, 1971):

- Dispone de una **parte reducida del mercado** y su actividad no influye en la actividad del país ni en la demanda total (si sus dirigentes toman una decisión, ésta no va a influir en ningún sentido en el resto de las empresas de su sector).
- Es **dirigida personalmente por sus propietarios**, no contratando normalmente directivos profesionales. La propiedad pertenece a una persona o a un grupo reducido de socios.
- Es independiente en cuanto a la adopción de decisiones en relación a otras empresas, es decir, está **libre de control externo** (no pertenece a ningún grupo empresarial).

Veamos ahora sus **ventajas e inconvenientes**:

— **Ventajas:**

- **Flexibilidad** y capacidad de superación ante los cambios.
- Actúan como **empresas auxiliares** de las grandes empresas.
- Posición de **privilegio en los mercados locales**, al conocer bien al cliente.
- El **trabajador participa más directamente** en las decisiones y planes.
- Mejor posición para **adaptarse a las necesidades** del cliente.
- **Menor riesgo** ante situaciones de crisis o recesión.
- Pueden **cambiar de actividad** en poco tiempo.
- **Ausencia de conflictos** por el control de la dirección.
- **Bajo índice de errores**, debido al cercano conocimiento del cliente.

— **Inconvenientes:**

- **No pueden competir en precio** con las grandes (debido a unas menores economías de escala).
- **Menor potencial financiero** (por no poder acceder a la Bolsa en la emisión de obligaciones).
- **Menor capacidad técnica** y falta en muchos casos de especialistas.
- **Escasa formación empresarial y formación técnica** del personal.
- **Falta de control** sobre los proveedores y clientes.
- **Pérdida de su autonomía** (si son adquiridas por las grandes empresas).

3.3. EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y SUS MODALIDADES

El crecimiento empresarial se produce cuando en la empresa existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y se decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado. El crecimiento es uno de los principales objetivos de la empresa, sobre todo por parte de sus propietarios y directivos, puesto que es una de las formas en que pone de manifiesto su éxito.

Son múltiples los **beneficios** derivados del crecimiento empresarial. Entre otros destacaremos los siguientes:

- Mayor **prestigio de los directivos** o las mejores posibilidades de **promoción de los empleados**.
- Afrontar **nuevos retos empresariales** que estimulen el desarrollo de las personas y la organización.
- Capacidad de **atraer capital de inversores externos**, lo que permite afrontar proyectos de mayor envergadura.

- La **mejora de la posición de la empresa** en los mercados de capitales.
- Adquirir una **posición competitiva más sólida**.
- Acceder a **escalas de mercado que mejoren la competitividad** de la empresa.
- **Mantener la cuota de mercado**, en el caso de que el mercado en que se opera esté en crecimiento.
- **Diversificar la actividad** para reducir riesgos.

Las **estrategias de crecimiento** que la empresa puede emplear siguen, fundamentalmente, unos patrones básicos. La elección de una estrategia u otra dependerá de las capacidades disponibles en cada momento y de la predisposición a afrontar riesgos por parte de las empresas. Hay dos formas de crecer, en función de la estrategia escogida:

- **Internamente:** se lleva a cabo a través de la realización de inversiones productivas dentro de la empresa. Ello se conoce con el nombre de crecimiento patrimonial. Se realiza a través de:
 - **Penetración del mercado:** aumento de la participación en el mercado actual con los productos actuales. También se suele conocer como expansión.
 - **Desarrollo del mercado:** introducción de los productos actuales en mercados nuevos.
 - **Desarrollo del producto:** ofrecimiento de nuevos productos en los mercados actuales.
 - **Diversificación:** ofrecimiento de productos nuevos en mercados nuevos. Ésta puede ser:
 - **Horizontal:** desarrollo de los nuevos negocios dentro de las estructuras producto/mercado existentes (p. ej., fabricar móviles si ya se hacen cámaras de vídeo) o desarrollo de productos nuevos sustitutivos de los actuales utilizando tecnologías similares.
 - **Vertical:** los productos nuevos tienen que ver con parte del ciclo productivo del producto que ya ofrece la empresa. Se trata de extender el negocio actual hacia delante, acercándose al cliente final, o hacia atrás, controlando también a los suministradores (p. ej., un fabricante de coches desea controlar a un proveedor de ruedas).
 - **Internacional:** fuera de las propias fronteras (puede ser vertical u horizontal).
- **Externamente:** se lleva a cabo mediante:
 - **Fusión:** disolución de las sociedades antiguas para constituir otra en la que se integrarán las anteriores (p. ej., el *Banco Santander* se fusionó con

el *Banco Central Hispano*, dando lugar a un nuevo banco denominado *BSCH*).

- **Adquisición o absorción:** la sociedad absorbente compra el patrimonio de la absorbida que se disuelve (p. ej., la empresa de telefonía móvil *Airtel* fue adquirida por la multinacional *Vodafone*, en la cual quedó integrada).
- **Participación:** una empresa adquiere acciones de otra empresa sin tener la mayoría (éste es un proceso que se lleva a cabo todos los días en la Bolsa).
- **Cooperación:** acuerdos de colaboración entre empresas para proyectos puntuales.

Puesto que en el crecimiento interno la empresa invierte en sí misma, esta estrategia de crecimiento es considerada por muchos economistas como la más natural, ya que permite adquirir la tecnología más reciente, optimiza la localización industrial y es un proceso armónico (al ir creciendo los recursos de forma paulatina).

Sin embargo, numerosos grupos empresariales optan por el crecimiento externo, a pesar de sus dificultades (las adquisiciones suelen ser caras, se adquieren muchos activos innecesarios, es difícil integrar dos organizaciones diferentes, etc.). De todos modos, existen suficientes **argumentos** de peso como **para tomar** este tipo de **decisiones**. Algunos son los que siguen:

- Aumento del **poder** en el mercado y **reducción de la competencia**.
- Colocación de **excedentes financieros**.
- Cumplimiento de los **objetivos de los directivos**.
- Es un proceso de **crecimiento más rápido** que el interno.
- Obtención de **incentivos fiscales**.
- Puede ser la única manera de **superar las barreras de entrada**.
- Se **reduce el riesgo**, pues se dispone de mucha información.

Por otra parte, una de las características del mundo empresarial actual es la tendencia al crecimiento mediante la unión y la concentración de empresas. Aunque este fenómeno viene de tiempo atrás, en nuestros días se extiende a la mayor parte de los sectores y a todo tipo de empresas. Como consecuencia, cada día se produce una mayor diferencia entre el gigantismo de algunas sociedades frente a las pequeñas empresas de carácter individual. Las uniones o coaliciones de empresas pueden obedecer a motivos técnicos, económicos o financieros. En unos casos, tales alianzas tratan de controlar el mercado y lograr mayor poder frente a los competidores. En otros casos, se busca crecer para reducir los costes mediante el fenómeno conocido como **economías de escala** (disminución del coste por uni-

dad producida que se deriva del aumento de la producción). Otra de las razones habituales de la unión puede ser conseguir un mejor acceso a la financiación. La unión de esfuerzos resulta casi obligada cuando se trata de actividades que requieren grandes inversiones, que sólo son posibles si se logra acceder a grandes sumas de capital.

En definitiva, la concentración empresarial o concentración industrial consiste en la agrupación de empresas a través de acuerdos, fusiones o la dependencia de participaciones accionariales. La concentración de empresas del mismo sector (o de la misma etapa de un proceso de producción) se denomina concentración horizontal, mientras que la de empresas de distintos sectores (vinculadas por ser clientes unas de otras) se denomina concentración vertical (intenta concentrar todas o la mayor parte de las fases de un mismo proceso productivo, lo que también se aplica a empresas de la misma industria pero que operan en diferentes etapas del proceso de producción). Si bien es verdad que las concentraciones suelen generar sinergias y economías de escala, en algunos casos sobrepasar ciertos límites de dimensiones o complejidad organizativa produce efectos disfuncionales (p. ej., deseconomías de escala). Cuando la extensión del tamaño de una concentración o grupo de empresas supera las fronteras nacionales se denomina multinacional o transnacional.

Las **formas de concentración empresarial** más habituales que suelen adoptar las empresas son:

- **Holding.** Concentración de empresas, una de ellas matriz, que domina a las filiales adquiriendo parte o la totalidad de su capital social e imponiendo una dirección unitaria. Se habla de holding puro cuando el objeto exclusivo del mismo es dominar las sociedades filiales (se trata de una empresa que posee empresas), y de holding mixto cuando además la empresa matriz tiene un objeto social propio.
- **Trust.** Concentración vertical de empresas para cubrir las distintas fases de un proceso de producción. Suele haber participaciones sociales de unas en otras. Es ilegal.
- **Cartel.** Acuerdo entre empresas independientes para controlar un mercado, reduciendo la competencia (vulneran la legislación sobre competencia).
- **Fusiones de empresas.** Hay tres tipos: fusión igualitaria (creando una sociedad nueva), fusión por absorción (desaparece una de las empresas) y fusión por escisión (desaparece una sociedad y aporta su patrimonio a varias).
- **Grupos de empresas.** Unas sociedades compran total o parcialmente el capital de otras con el fin de dominarlas (se requiere más del 50%), pero la sociedad adquirida conserva su personalidad jurídica.
- **Cooperación empresarial.** Acuerdos entre empresas para determinadas actuaciones. Destacan, entre otras formas de cooperación, las que siguen:

- **Consorcio:** asociación de empresas pertenecientes al mismo sector, que se unen para defender sus intereses, pero conservando su independencia.
- **Unión temporal de empresas (UTES):** unión de empresas de un mismo sector para poder abordar un gran proyecto con un presupuesto muy elevado, compartiendo gastos, funciones y beneficios. Habitualmente, se trata de empresas de la construcción, que se unen para la realización de una gran obra pública o privada.
- **Joint venture o sociedades de riesgo compartido:** acuerdo entre empresas para abordar un proyecto común, sin perder su independencia, repartiéndose así el riesgo del mismo entre todas ellas (p. ej., el *Renault Trafic* y el *Opel Vivaro* son el fruto de un acuerdo de este tipo, por el cual las dos empresas automovilísticas desarrollaron el vehículo en común, prorrateando costes y riesgos, para después comercializarlo con nombres diferentes).
- **Cadenas franquiciadas:** se trata de un fenómeno creciente de cooperación en el campo comercial (p. ej., *E. Leclerc*, *Don Algodón*, *Telepizza*). Consiste en abrir tiendas, supermercados o hipermercados en régimen de franquicia. La franquicia es un contrato entre dos partes: el franquiciador, que impone el producto, la marca, los precios y el sistema de gestión, y el franquiciado, que pone el local y debe realizar una serie de pagos al franquiciador. Estos pagos son el canon de entrada (que se exige para establecerse y comenzar el negocio), los royalties de explotación (porcentaje sobre las ventas que se paga por el uso de la marca) y las tasas por publicidad (porcentaje sobre las ventas que se paga para cubrir los gastos comunes de publicidad de toda la cadena). Las principales ventajas de este sistema son la imagen de marca común, la publicidad más barata (al repartirse los costes) y la mejora de la gestión.

Innovación, tecnología y crecimiento

Es de destacar la importancia creciente como modo de crecimiento empresarial de la innovación y el desarrollo. La innovación se ha convertido en uno de los ejes en los que se apoya el crecimiento empresarial. La innovación, así entendida, es la capacidad de las organizaciones empresariales de convertir creatividad, ideas, conocimiento e investigación en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado identifique y valore como útiles y mejores (Sáez Vacas y otros, 2003).

Obviamente, una innovación es un cambio o una modificación de lo existente. Empresarialmente, un proceso de innovación es aquel destinado o encaminado a la creación de nuevos productos o procesos. Sin embargo, este cambio no tiene el mismo grado en todos los casos. Así, se hablará de innovación radical si modifica profundamente lo existente (el producto modificado funciona de otra manera o

sirve para otro uso diferente al que tenía), o de innovación parcial si ésta mejora o reforma lo existente (el producto modificado sigue sirviendo para lo mismo).

En este ámbito, hay que hacer mención al uso de las nuevas tecnologías en el conjunto de procesos, procedimientos, equipos y herramientas utilizados en la producción de bienes y servicios, ya que éstas tienen una serie de **consecuencias** empresariales muy significativas:

- Aumento de la **productividad**.
- **Reducción del tiempo** necesario para diseñar y producir los productos.
- **Reducción de los costes** y de la duración de los procesos de fabricación.
- Aumento de la **calidad** total del producto.
- **Mejora del sistema de información** dentro de la empresa, y, por consiguiente, de los procesos requeridos para la toma de decisiones, ya que cuanto más rápida, fiable y mejor es la información, más acertadas serán las decisiones.

Si una empresa tiene la necesidad de adoptar **mejoras tecnológicas**, puede orientar sus esfuerzos innovadores de dos formas muy diferentes:

- **Innovación de procesos** (se cambia la maquinaria o los procedimientos que se siguen en la elaboración de los productos). Este tipo de innovación persigue una reducción de costes, una mejora de calidad, una mejora competitiva, etc.
- **Innovación de productos**. Se busca mejorar la calidad de los mismos, modificar los materiales (mejorando el producto), mejorar la funcionalidad de los productos (ampliando sus funciones), etc.

La innovación tecnológica puede ser planteada dentro de la empresa teniendo su génesis en distintos orígenes o puntos de partida, dependiendo de la importancia que se le dé en la misma al marketing o al I+D+i (investigación, desarrollo e innovación). De esta manera, se puede hablar de varias **vías de innovación** distintas:

- **Vía tecnológica**. Es seguida por aquellas empresas que para innovar procesos o productos ponen todo su énfasis en la tecnología. Estas empresas están orientadas al *I+D*.
- **Vía mercado**. La empresa lleva a cabo innovaciones por exigencias del mercado, de los consumidores. Estas empresas están orientadas al *marketing*.
- **Vía mixta**. Participa de las dos anteriores y tiene dos vertientes: o se basa en la información proveniente del mercado para usar la tecnología disponible para innovar o, por contra, una vez que se ha obtenido la tecnología

se investiga el mercado, para percatarse de las innovaciones que demandan los consumidores y llevarlas a cabo.

En definitiva, la innovación se ha convertido en un modo de crecimiento empresarial cada vez más utilizado. La innovación tecnológica se convierte de esta manera en una importante fuente de mejora en la cuota de mercado entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Es considerada hoy como el resultado tangible y real de la tecnología (introducción de logros de la ciencia y la tecnología en el mundo empresarial). El proceso de innovación tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas de las empresas, permitiendo el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.

3.4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La globalización es un proceso económico y social que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial, lo cual provoca una mayor interrelación entre todas las regiones del mundo (así, tanto la producción y los factores de producción como el consumo están organizados a escala global).

Las principales **características de la globalización** o economía global son las que siguen:

- **Creación de áreas de libre comercio:** Unión Europea, Mercosur, *Nafta* o Tratado de Libre Comercio Norteamericano (Canadá, México y EE.UU.).
- **Reducción de barreras arancelarias** y restricciones en el comercio mundial (p. ej., *GATT* en 1994).
- **Desarrollo de las comunicaciones** con las nuevas tecnologías informáticas.
- **Mundialización de los mercados financieros.**

El fenómeno de la globalización genera evidentemente una serie de **efectos**, algunos muy positivos y otros que se pueden considerar negativos.

- **Efectos positivos:** la producción y distribución a gran escala rebaja los costes y baja el precio de los productos, aumentando la competitividad de las empresas, lo cual redundará en una mejora en los productos y en sus precios, etc.
- **Efectos negativos:** la producción a gran escala provoca paro estructural en algunos países menos competitivos, se aumentan las desigualdades Norte-Sur, se concentra el poder económico en cada vez menos manos, se incrementa la deuda externa de los países pobres, etc.

En este sentido, las empresas se encuentran con una serie de **estrategias** a desarrollar en un entorno de economía global:

- **Disminución de los costes de producción** (mano de obra, materia prima, energía...).
- **Disminución del precio de venta**, teniendo en cuenta que el diferencial de inflación entre países influye en el precio del producto.
- Consideración de los **efectos del tipo de cambio** sobre las importaciones y las exportaciones.
- Elección de un **comportamiento estratégico de competencia** (liderazgo en costes, diferenciación del producto, innovaciones tecnológicas, etc.).

En este ámbito de globalización de los mercados, la internacionalización de la empresa es un fenómeno económico en gran auge que consiste en la realización en un proceso de creciente implicación de todo un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales. El proceso de internacionalización de la empresa alude a un conjunto de compromisos que permite el establecimiento de estos vínculos, siendo además una de las vías para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas más eficaz.

En definitiva, el entorno económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los continuos avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante. Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado aún más, resultando imprescindible para los empresarios tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y considerar los conceptos y estrategias económicas dentro de este modelo de economía más abierto que el precedente. En un entorno de estas características, la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para muchas empresas. Sin embargo, hay que hacer notar que es éste un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso puede perjudicar a la empresa que lo emprenda si no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión.

Existen unos factores, causas o **razones que facilitan el proceso de internacionalización**, pudiendo destacarse como más importantes los siguientes (Cuesta Valiño, 2006):

- Necesidad de **crecimiento de las empresas** que se enfrentan en sus respectivos países a mercados maduros en los que resulta difícil crecer con su actividad principal.

- Búsqueda de mercados más amplios sobre los que aprovechar las **economías de escala**.
- Aprovechamiento de **oportunidades de negocio** en otros países.
- **Búsqueda de mercados menos competitivos** o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio.
- **Seguimiento a un cliente** en su aventura internacional (en casos de empresas cuyo negocio está concentrado en un reducido número de grandes clientes, como por ejemplo las industrias auxiliares del sector de la automoción).
- Búsqueda de **fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas**.
- **Adquisición de experiencia** asociándose con empresas ya establecidas.
- Disminución y eventual **desaparición de las barreras al flujo de capitales**.
- **Promoción institucional** de proyectos multinacionales a nivel europeo.
- **Incentivos gubernamentales** derivados del déficit comercial (los gobiernos de numerosos países con un alto déficit comercial se ven obligados a incentivar las exportaciones).
- **Diversificación del riesgo** de operar en un mismo mercado.
- Implantación y mejora de las **nuevas tecnologías** en la comunicación.
- Mejora de las **infraestructuras**.
- Presencia de **cuadros directivos más profesionales** y con una mayor disposición a establecerse en otros países.

Las principales **ventajas** que pueden conseguir las empresas desarrollando una estrategia de internacionalización son las siguientes (Cuesta Valiño, 2006):

- Obtención de unos **suministros centralizados** (puede ser una ventaja competitiva para aquellas empresas que operan en mercados globales sobre las que operan en mercados locales, si éstos se proveen a través de fabricantes muy atomizados).
- **Introducción de los usos y formas de actuación de una empresa de un país en otro**, mejorándolos en la medida que sea posible al radicarse en un nuevo mercado.
- Obtención de **economías de escala** derivadas de una mayor dimensión empresarial.
- Búsqueda de **ventajas de localización** (se suelen conseguir mayores ventajas de localización en aquellos países donde la afinidad sociocultural con el país de origen sea mayor; en este sentido, los primeros países para implantarse son los más semejantes geográficamente y socioeconómicamente a aquellos de donde procede la empresa y donde el éxito ya se ha conseguido).

LECTURA COMPLEMENTARIA

Zara, la aventura emprendedora de Amancio Ortega*

Zara confecciona, distribuye y vende ropa. Y lo hace desde una serie de particularidades que diferencian esta multinacional española del resto de sus competidores mundiales (es una cadena sucursalista, no efectúa prácticamente inversiones publicitarias, etc.). Hoy en día, el Grupo Inditex es una de las empresas españolas más conocidas tanto dentro de nuestras fronteras como fuera de ellas. En 1997, la compañía pretendía unir a sus continuos esfuerzos para implantarse en el exterior una posible salida a Bolsa y la profesionalización del Consejo. Pero veamos sus comienzos, que no fueron precisamente sencillos.

Un conocido directivo del sector de la distribución cuenta que cuando en el grupo gallego *Inditex*, más conocido por su cadena de tiendas *Zara*, le entrevistaron para engrosar sus filas de ejecutivos, le dijeron que sería bueno que viviera, por motivos de seguridad, en una urbanización de lujo en la que residen una parte de los directivos de la compañía, conocida como Zalaeta y próxima a la playa de Orzán, en La Coruña. Esta es una de las peculiaridades de una de las empresas españolas más prestigiosas a nivel internacional. Un grupo que, a pesar de sus misterios (por ejemplo, pocos saben que *Inditex* es accionista del equipo de fútbol *Deportivo de La Coruña*), quiere entreabrir sus puertas e incluso se plantea la salida a Bolsa en un futuro no muy lejano, paso que sería decisivo para abrir totalmente las puertas de un grupo que acaba de ser considerado como la empresa española más admirada de Europa, según una encuesta realizada por el diario británico *Financial Times*.

¿Cuál es la causa de esta admiración?

¿Qué hace posible que una tienda de *Zara* esté a rebosar los sábados por la tarde, más allá de la simple fórmula relación calidad-precio? El secreto clave de su éxito es su sistema de distribución. *Zara* tiene una asombrosa capacidad de respuesta a los cambios de los gustos de los consumidores. En *Zara* afirman que en quince días son capaces de satisfacer los pedidos de las tiendas de cualquier parte del mundo. «Esa velocidad de respuesta no la tiene nadie», afirma la diseñadora Kina Fernández. Las tiendas de *Zara* son un

pulmón de información. Cada día las jefas de planta de *Zara* transmiten a la central de la compañía en La Coruña las quejas e impresiones sobre la ropa, colores y diseño que los clientes realizan a las dependientas. Los diseñadores de *Zara* adaptan al vuelo estas sugerencias y transforman los patrones a los gustos de los clientes. Por ejemplo, si en una tienda se registra una venta excepcional de *jerseys* de color amarillo, en *Zara* pueden ponerse en marcha para aumentar la oferta de este producto de inmediato. Un dinamismo que, según la empresa, es imposible de obtener con la fórmula de franquicia, la cual se rehuye.

«Se puede decir que *Zara* fusila con inteligencia. Al principio copiaban tal cual a *Gucci* y *Armani* entre otros, pero hoy tienen el suficiente talento como para sacar ideas claras y resumirlas en sus colecciones», dice Montse Cuesta, redactora jefe de moda de *Telva*. Alberto Mariño, consejero de Roberto Verino, indica que el secreto de *Zara* ha sido «acercar la moda al cliente con una fórmula sencilla, funcional y a buen precio». ¿Carece esto de mérito? «*Zara* ha hecho algo bueno para la moda española. Un producto moderno», explica el diseñador Jesús del Pozo.

Todo esto lo ha logrado *Zara* sin invertir ni una peseta en publicidad (aunque ahora lanza en televisión su nueva colonia de *Massimo Dutti* para mujer); su única política de imagen es el diseño de sus escaparates y la renovación del mobiliario de la tienda cada cuatro años. «No hay una tienda de *Zara* mal ubicada, y eso que encontrar un local comercial bueno es difícil», afirma el modisto gallego Antonio Pernas. Con este sistema, *Zara* pretende evitar que un deter-

* Concha Rubio y Martí Sabalis, original publicado el 22 de noviembre de 1997.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Zara, la aventura emprendedora de Amancio Ortega (cont.)

minado segmento de cliente se identifique con su ropa, apostando por la variedad de estilos. En España, abrir una tienda de *Zara* de 1.500 metros cuadrados, que es la medida regular, cuesta 500 millones de pesetas.

El zar Amancio

Han pasado 34 años desde la creación de la fábrica de batas y ropa interior *Confecciones Goa* por *Amancio Ortega Gaona*, presidente y principal accionista de un imperio de fábricas y tiendas disperso hoy por diecisiete países y con 8.500 empleados. *Ortega* huye de la prensa y especialmente de los fotógrafos. Aunque desconocido físicamente para la gran mayoría, quienes sí le reconocerían por la calle son sus empleados. Ronda los sesenta años, tiene una corta melena de pelo blanco y mide cerca de metro setenta.

Ortega se mezcla entre sus trabajadores para seguir el día a día de la compañía. «Posee una capacidad especial para el trabajo. Es una persona que ha pasado por momentos bajos, pero que ha conseguido superarlos», afirma *Pernas*. Poco se sabe de la vida de *Ortega*. Junto a *Pernas*, entre sus amigos se encuentran diseñadores como *Kina Fernández*, *Roberto Mariño*, *Florentino Casheda* y otros muchos, pero además tiene muy buenas relaciones con el presidente de la Comunidad Gallega *Manuel Fraga*, con quien suele comer a menudo en el famoso restaurante coruñés *El Gallo de Oro*.

Después del trabajo, *Ortega* suele pasar su tiempo libre en el pazo que ha rehabilitado a las afueras de La Coruña, donde guarda una importante colección de arte. La imagen de la compañía la delega *Amancio Ortega* en su vicepresidente *José María Castellano*. En 1975, *Ortega* creaba la primera de las tiendas de *Zara* en La Coruña. Curiosamente, *Zara* no era el nombre que había pensado para su imperio, sino *Zorba*. Pero en el registro de patentes y marcas este nombre ya estaba registrado. Delante del funcionario, y después de varios minutos jugando con sílabas, el nombre que acabó surgiendo fue *Zara*.

Ortega desarrolló la aventura *Zara* en los años setenta y ochenta con un grupo de diseñadores, en su mayoría mujeres, que viajaban constantemente por Francia e Italia para asistir a los desfiles. Allí copiaban a pie de pasarela y en su bloc de notas los modelos, y luego los reproducían en telas de inferior calidad y más baratas. Hoy *Zara* cuenta con un equipo de cien diseñadores, españoles y extranjeros, que se mueven por todo el mundo viendo tiendas, escaparates, colecciones y desfiles.

De La Coruña al mundo

El centro neurálgico de *Inditex-Zara* es el polígono industrial de Sabón-Arteixo, a doce kilómetros de La Coruña. Las naves y oficinas de la empresa ocupan un espacio cercano a cincuenta campos de fútbol. En estas naves y en los talleres externos que tiene la empresa en Galicia y el norte de Portugal se produce un 60% de la ropa que está de moda para estar cerca de la distribución. El resto (artículos de punto y camisas) se fabrica fuera de la Península Ibérica.

Las instalaciones de *Zara*, habitualmente tranquilas y sin apenas movimiento, se convierten en otro mundo bien distinto los jueves y los sábados, días en los que la compañía distribuye las prendas a sus tiendas y cientos de camiones (que no son suyos) pueblan las instalaciones. La locura por *Zara* llega a tal extremo que hay clientes que saben perfectamente a qué hora llegan los camiones de reparto con las nuevas existencias, a los que esperan ansiosamente a las puertas de las tiendas.

Las plantas de *Zara* se dedican exclusivamente al diseño de los patrones, corte, planchado y a dar los últimos retoques a las prendas que llegan de los talleres externos que subcontratan. Es en la distribución y sistema de talleres externos donde *Zara* reduce considerablemente sus costes, según comentan en el sector. Los niveles de productividad en *Zara* son altos, y sus 8.500 empleados han de estar preparados para hacer frente a la demanda que surja en todo momento.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Zara, la aventura emprendedora de Amancio Ortega (cont.)

Ahora, Zara tiene un ojo en el exterior y otro en España. Aquí Zara ha iniciado un proceso de remodelación de su consejo y de su esquema accionarial con la creación de la *Fundación Amancio Ortega*, que tiene como objetivo defender la estabilidad del grupo en caso de la muerte de su fundador y presidente, quedándose con una mayoría de su capital o accediendo a él a través de una posible salida a Bolsa.

El consejo se ha profesionalizado con la entrada de tres miembros independientes de reconocido prestigio: *Juan Manuel Urgoiti*, presidente de *Banco-21*, en el que Zara participa con el 8,64%, está en el consejo desde 1993; *Francisco Luzón*, consejero y director general del *Banco Santander*, y *Carlos Espinosa de los Monteros*, presidente del *Círculo de Empresarios* y presidente de *Mercedes*. «*Inditex es por hoy la empresa más interesante de España*», dice *Espinosa de los Monteros* para explicar por qué aceptó la oferta de Zara para ser uno de los tres miembros independientes del Consejo. El Consejo cuenta con once consejeros más, de los que cuatro son miembros de la familia y el resto ejecutivos.

Los beneficios crecieron en 1996 un 33 por ciento hasta 12.102 millones de pesetas, los recursos propios se situaron en 15.400 millones y la deuda neta está en 14.000 millones. ¿Qué necesidad tiene para salir a los mercados financieros? «*Si sale a Bolsa se hará para asegurar la estabilidad y la supervivencia de la compañía. No porque haga falta dinero para financiarse*», explica *Francisco Luzón*. «*La profesionalización de la gestión, la creación de una fundación y su desarrollo son el paso previo para la salida a Bolsa*», dicen en Zara, donde aseguran no haber ningún «*calendario*» previsto para que esto ocurra.

¿Dónde quiere ir Zara?

Desde la apertura de su primera tienda en Portugal en 1988, la compañía apuesta ahora por Japón (donde va de la mano de socios locales), Italia (junto a *Benetton*), Reino Unido y

América del Sur (Argentina, Chile y Brasil). En Estados Unidos, Zara empezó a ganar dinero el año pasado. A las seis tiendas que tiene la compañía (una en la *Avenida Lexington* de Nueva York y otras cinco en centros comerciales fuera de la gran metrópolis) se le unirán otras dos que prevén abrir en el barrio de *Chelsea* y otra en la *Quinta Avenida*, esquina con la *Calle Diecisiete*. En China está presente desde 1991, donde tiene un centro de aprovisionamiento de material que proviene de sus fábricas asiáticas. En París, concretamente en la *Avenida de la Ópera*, Zara tiene su tienda con mayor facturación.

Pero *Inditex* ya no es sólo Zara. Ha intensificado su proceso de diversificación al estilo del grupo estadounidense *Gap*, con tiendas dirigidas a un grupo de clientes más concretos. En 1991 crea *Pull & Bear*, su segunda marca, dirigida al hombre joven y la única que le ha supuesto un semifracaso al tener que cerrar cuatro tiendas desde entonces. Aquel año también compra el 65% de *Massimo Dutti* al empresario español *Armando Lasauca*. Cuatro años más tarde, *Inditex* adquirió el resto del capital y empezó la introducción de la moda de mujer en las tiendas *Massimo Dutti*. El grupo tiene además *Kiddy's Class* (moda infantil), *Brettos* (mujeres profesionales urbanas) y *Lefties*, que no es una línea, sino tiendas con productos con taras o que no se logran vender. A éstas se les sumará una sexta cadena de ropa orientada a jóvenes clientes de entre los 15 y 30 años, *Berska*.

El futuro de Zara pasa por la total internacionalización y por diversificar la oferta. Los directivos de Zara piensan que su mercado ya ha tocado techo en España. La política de la compañía es abrir tiendas sólo en municipios con una población superior a los 100.000 habitantes. Por ello, no todos los españoles pueden ir a comprar a una tienda de Zara. En España hay 126 municipios entre 30.000 y 100.000 habitantes que no podrán comprar en Zara. Pero, como reto principal, en Zara no falta la ambición. Comentan que en cincuenta años quieren convertirse «*en una de las grandes empresas mundiales*».

LECTURA COMPLEMENTARIA

Batalla por el control del supermercado* (2015)

A la hora de llenar el carrito de la compra en España, la geografía cuenta. El universo de los supermercados es muy distinto en cada comunidad autónoma y cadenas que campan a sus anchas en una ciudad puede que ni existan a solo 100 kilómetros de allí. Mientras en países como Portugal o Reino Unido un puñado de grandes operadores controla más del 80% del mercado, en España las cadenas locales y las pequeñas empresas de distribución todavía se reparten cerca del 42% del pastel. Sin embargo, la guerra de precios que se libra en el sector y la reducción del número de hogares están acelerando la concentración. Grandes jugadores como *Mercadona*, *Dia* o *Lidl* tienen fuertes planes de expansión este año para acaparar más clientes.

«Queremos ser protagonistas de la consolidación de un mercado todavía muy fragmentado». Así resumió Ricardo Currás, consejero delegado de la cadena de supermercados *Dia*, sus intenciones para los próximos años. Es la cadena que más apetito ha demostrado a la hora de comerse a su competencia. Hace tres años inició su estrategia y por más de 70 millones adquirió la cadena de droguerías *Schlecker*, que está transformando en su filial *Clarel*. En 2014 subió la apuesta: en julio compró la cadena *El Árbol*, con 450 supermercados y graves problemas económicos. Y en noviembre anunció la adquisición de 146 supermercados a *Eroski*, la mayoría en Madrid y Andalucía.

Comprar a la competencia, aunque sale caro, es el modo más rápido de ganar clientes en un sector en el que se pelea con uñas y dientes por cada décima del mercado. La mayor cadena de España por compradores es, sin duda, *Mercadona*: controla el 22,1% de la cuota de ventas, 0,6 puntos más que en 2013, según datos de la consultora especializada *Kantar World Panel*. «Sigue la concentración del mercado. Las diez principales cadenas de distribución de nuestro país acumulan un 52,9% de las ventas de productos de gran consumo, 1,8 puntos de cuota más que hace un año», concluye. «*Carrefour Hiper* pasa de un 7,5% a un 7,7% y *Dia* también crece, de un 7,4% a un 7,6%», calcula en el análisis de 2014. Amando Sánchez, director de *Dia*, explicó en una conferencia en febrero

que en realidad su cadena ya cuenta con el 9% de cuota, ya que ha sumado el 0,7% que tenía *El Árbol* y algunas décimas por los locales de *Eroski*.

Pese a la concentración creciente, todavía hay operadores regionales con menos del 1% de cuota de mercado y un nutrido conjunto de cadenas, como *Sánchez Romero*, *Hiber* o *Dani*, cuya clientela equivale a menos del 0,1% del negocio, pero que aguantan la presión. Con una población cada vez menor (la salida de inmigrantes se ha acelerado) el único modo de ganar clientes es robárselos a los competidores. Y las grandes cadenas han decidido crecer. Hay dos modelos que imperan: el de *Dia*, que compra competidores y concede franquicias, y el de *Mercadona* o *Lidl*, que se expanden con crecimientos orgánicos y preparan este año otra batería de inauguraciones. *Mercadona* tiene 1.155 tiendas y realizará 60 aperturas en 2015. *Lidl*, la cadena que más clientes ganó en 2014 (su cuota pasó del 2,7% al 3,1%) invertirá 200 millones de euros y abrirá 40 supermercados, el doble que en 2014.

La competencia feroz y la larga crisis, que ha mermado los presupuestos familiares, han alimentado la guerra de precios en el sector. En este contexto, las cadenas grandes podrían tener ventaja, porque con un mayor volumen de compra pueden negociar mejores costes con los proveedores. Sin embargo, algunos pequeños operadores han encontrado una fórmula para

* Cristina Delgado, original publicado en el diario *El País* el día 8 de marzo de 2015.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Batalla por el control del supermercado (cont.)

defenderse: las centrales de compra, como *Eurromadri* o *IFA*. Esta última, por ejemplo, es el paraguas al que acuden *Ahorramas*, *Hiper Usera* o *E. Leclerc*. Siguen siendo empresas independientes, pero asociadas para realizar pedidos a los fabricantes a través de esta central, y así ganar poder de negociación.

En el sector de la distribución varios empresarios coinciden en que 2014 fue un año muy complicado. Parecía que lo peor de la crisis había pasado, pero no fue así. «Al final del año sí remontó la venta. Pero el verano fue horrible. Muchas cadenas llevan muchos años viviendo al límite, y la competencia se ha vuelto más agresiva», cuenta una directiva de una compañía del sector de los productos de gran consumo. «El sector de la distribución es muy competitivo y es normal que tienda a la concentración», cree Aurelio del Pino, presidente de la Asociación de cadenas Españolas de Supermercados (ACES), una de las tres grandes patronales del sector. No quiere valorar las estrategias de los operadores, ya que representa a distintos grupos como *Lidl*, *Eroski* o *Supercor*, pero sí recuerda que los requisitos a los que deben someterse las empresas son cada vez mayores, desde la normativa medioambiental a la seguridad. «La tecnificación es cada vez más exigente. Y es cierto que puede ser complejo enfrentarse a esto si no se consigue cierta dimensión», señala.

Un tablero autonómico

En Portugal, los cinco mayores operadores de supermercados controlan casi el 90% del mercado. En el Reino Unido, cerca del 80%. En España, menos del 50%. ¿Por qué hay tanta dispersión? «Es un rasgo diferencial del modelo español», señala Ignacio García Magarzo, director de ASEDAS. Esta patronal de supermercados representa a operadores muy distintos, como *Mercadona*, *Condis* o *Gadis*. «Que haya diversidad de operadores es bueno. Las cadenas regionales son enriquecedoras, porque, al final, eso se traduce en más opciones para el consumidor y en más competencia en precios. Pero, además, abre canales de venta a las pymes de la industria alimentaria, que pueden acudir a cadenas locales a comercializar productos de la zona», añade García Magarzo.

La mayoría de los operadores regionales tienen su germen en empresas familiares. Algunas, como *Mercadona*, dieron después el salto fuera de su comunidad autónoma. Pero otras se han quedado dentro de sus fronteras regionales, entre otros motivos por los elevados costes logísticos que supone trabajar en grandes distancias. En otros países, las cadenas menores no lograron sobrevivir a la competencia cada vez más agresiva. En España, sin embargo, asociarse en centrales de compra es lo que ha permitido a muchas competir con grandes jugadores.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Coren: la despensa de Galicia*

Cooperativas Orensanas (Coren) es una empresa agroalimentaria gallega. Hace unos años la mayor parte de su facturación provenía de la venta de huevos. Los problemas derivados del colesterol y de la salmonelosis hicieron pasar a la compañía por sus peores momentos. A finales de la década de los noventa ya los había conseguido superar gracias a la diversificación (producir otros productos diferentes o participar en otro tipo de negocios distintos al habitual), la inversión y la apuesta por la innovación.

A mediados de los años ochenta, cada español consumía 310 huevos al año. Ahora, 192. Cuestión de modas. Los todopoderosos norteamericanos descubrieron que una cosa llamada colesterol estaba detrás de la mayoría de las enfermedades cardiovasculares. Y el huevo, rico en colesterol, pasó a engrosar la lista de los productos malditos. Por si fuera poco, la reiteración en los casos de salmonelosis por consumo de derivados del huevo en mal estado redujo las ventas en bares y restaurantes, hasta que terminaron por prohibirse los productos aderezados con mayonesas y similares.

Coren, la gran cooperativa orensana, recibió el impacto en plena línea de flotación. El 50% de su negocio eran los huevos. La segunda mitad de los ochenta y los primeros años noventa fueron duros para la cooperativa montada en 1955 por *Eulogio Gómez Franqueira*. Además, España se incorporó a la *Comunidad Europea* y eso también le hizo daño. «No es lo mismo jugar la liga nacional que jugar la Copa de Europa», bromea el hijo de don *Eulogio*, *Manuel Gómez Álvarez*, actual dirigente de Coren.

Había que reaccionar o Coren se hundía. La solución, un *órdago a la grande*, fue invertir más que nunca para poder diversificar. Desde que en el año 90 comenzó la diversificación de Coren, la producción de huevos ha pasado de aportar la mitad de los ingresos a situarse por debajo del 8% de toda la facturación. Pollos, pavos, conejos, cerdos, terneras... Coren va a cerrar el año 97 con las mejores cifras de su historia. «Es el fruto de una gran apuesta, de haber invertido mucho dinero cuando las cosas iban mal y de

no rebajar el ritmo inversor ahora que vamos bien», afirma *Manuel Gómez Álvarez*.

Uno de los capítulos en el que las inversiones han sido más rentables es el de investigación y desarrollo, un auténtico trampolín que ha permitido a Coren acercarse al año 2000 con la vitola de empresa moderna y con futuro. Una de las investigaciones más espectaculares realizadas por Coren se llama *Omega-3*, y su aplicación práctica ya se está dejando notar en la cuenta de resultados.

Un buen día, los sesudos estudios de los científicos de Estados Unidos que aseguraban que el consumo de grasa repercutía directamente en el nivel de colesterol y, en consecuencia, en el de enfermedades cardiovasculares, saltaron por los aires al comprobarse que los esquimales, que consumían mucha más grasa que nadie, apenas sufrían dolencias cardíacas. Al final, llegaron a la conclusión de que no todas las grasas son tan malas. Incluso algunas, como las del pescado azul (justo lo que más consumen los esquimales), son beneficiosas porque diluyen el colesterol y facilitan la circulación sanguínea.

Tras cinco años de investigación, en Coren descubrieron que si se añadía cierta dosis de grasa de pescado azul (conocida como *Omega-3*) a la alimentación de las gallinas, los huevos salían enriquecidos con esta grasa, lo que los convertía en productos idóneos para rebajar el nivel del colesterol en las personas que los comían. Ahora, cada día salen de las granjas de Coren casi 100.000 huevos enriquecidos con la grasa *Omega-3*, que se comercializan un 40%

* Javier Mellado, original publicado en *Actualidad Económica* el 1 de noviembre de 1997.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Coren: la despensa de Galicia (cont.)

más caros y que aportan cerca de 200 millones de pesetas anuales de beneficios a la cuenta de resultados de la cooperativa.

El próximo mes de diciembre, *Coren* inaugurará una planta de incubación de huevos en la que ha invertido casi 1.000 millones de pesetas. Toda una revolución en el sector. Los 600.000 pollitos que nacerán semanalmente en esta planta serán especiales. Hasta ahora, todos los pollos tenían que ser vacunados al nacer para evitar enfermedades que pueden causar su muerte. La reacción a esta vacuna retrasa el crecimiento del animal en su primera semana de vida. Los que salgan de esta nueva planta de *Coren* crecerán más rápido: en lugar de vacunar los pollitos se vacunará el huevo con técnicas láser, lo que hará que la reacción a la vacuna se produzca dentro del huevo, con lo que los pollos crecerán más rápidamente.

Estas investigaciones son la base de una de las tres líneas de desarrollo de la cooperativa: la búsqueda de nuevos productos. En los laboratorios del centro de investigación y desarrollo de *Coren* se afanan por encontrar nuevas fórmulas para sacarle más valor añadido a los productos de la cooperativa. Unas veces mejorando su calidad, otras descubriendo nuevas formas de aprovechamiento de los animales, y siempre tratando de rebajar los costes de producción.

Otra de las tres directrices de *Coren* es la búsqueda de nuevas líneas de negocio. El binomio huevos-pollos ya es historia. Muchas de las granjas avícolas se han reconvertido a la producción de terneras (*temeras gallegas*, por supuesto). La cooperativa orensana vende al año 7 millones de kilos de *ternera gallega*, producto con *denominación de origen*, lo que supone el 45% de todo el mercado de esta carne con *carné de identidad*. Y mucho más: cada día sacrifica 2.500 cerdos, vende 600.000 huevos, 100.000 pollos, 10.000 pavos, cerca de 8.000 jamones, platos precocinados, leche, conejos...

«No estamos especialmente interesados en crecer por crecer. La dimensión no es sinóni-

mo de rentabilidad. Los tiempos de las fusiones obligatorias, de la gran escala como necesidad, han pasado». Con esta mentalidad, Manuel Gómez Álvarez ha diseñado un trípode sobre el que asentar el negocio de *Coren*: nuevos productos, nuevas líneas de negocio y nuevos mercados.

«Si hubiera que buscar una diferencia fundamental entre la *Coren* que dirigía mi padre y la actual, ésta sería la internacionalización. Incluso por encima de la revolución tecnológica llevada a cabo en la cooperativa», dice Gómez Álvarez. La división internacional de *Coren* está en Madrid. Sus integrantes, no. Los cinco hombres que hacen de estilete para que *Coren* abra nuevos mercados están siempre viajando. Sus destinos más habituales son Sudamérica y el Este de Europa. Aparte de Portugal, donde *Coren* tiene sociedades distribuidoras y próximamente abrirá una fábrica de despiece, los productos de la cooperativa orensana llegan a Argentina, Venezuela, Rusia... También a Francia, Inglaterra y Holanda, pero en menor volumen. Sus esfuerzos se centran ahora en Sudamérica (están a punto de comenzar a operar en Brasil) y en los países del Este europeo. En 1997 las exportaciones de *Coren* alcanzarán los 8.000 millones de pesetas, el 10% de sus ventas. El objetivo es elevar este porcentaje al 30%.

Manuel Gómez Álvarez cree que creciendo con prudencia en estas tres direcciones (nuevos productos, nuevas líneas de negocio y nuevos mercados), los malos ratos que pasaron a finales de los 80 no tienen por qué volver. Pero para eso hay que definir muy bien el objetivo del negocio. El máximo (por no decir único) responsable de *Coren* lo tiene claro: «La mayor rentabilidad la tendremos si somos capaces de ofrecer productos de calidad media-alta y con los mínimos costes posibles».

Una de las maneras más fiables de reducir, o al menos controlar, los costes, es estar presente en todo el proceso, desde la producción hasta la venta pasando por la distribución. *Coren* tiene 20.000 tiendas repartidas por toda España para

LECTURA COMPLEMENTARIA
Coren: la despensa de Galicia (cont.)

asegurarse una salida a la dictadura de los precios que imponen las grandes superficies. Una flota de 500 camiones, el 70% en propiedad, se encarga de la distribución. Los mataderos y plantas de despiece son propias, igual que las granjas donde se crían los animales, y las 2.200 toneladas de pienso que consumen éstos animales al día también las produce *Coren*.

Además, como producir pienso conlleva un gran consumo de energía (la factura de electricidad de *Coren* es de 800 millones de pesetas al año), han construido dos centrales eléctricas que producen 35 millones de kilovatios al año, suficiente para abastecer a sus fábricas y permitirse el lujo de venderle el 50% de la producción a la mismísima *Unión Fenosa*. En total, una inversión de 1.000 millones de pesetas que le aporta un ahorro de 270 millones anuales en electricidad.

Con esa filosofía de aquilatar al máximo los costes, *Franqueira* creó en 1961 la *Caja Rural de Orense*. Se trataba de asegurarse la financiación

de *Coren* al mejor precio. Cuando *Coren* era una cooperativa más pequeña y su endeudamiento resultaba más caro y precario, *Franqueira* se inventó su propia *Caja Rural*. Cuando *Coren* se hizo grande, el hijo de *Franqueira* decidió venderse a *Caixa Galicia*. Ahora ya no tienen que gestionar una caja de ahorros, y encima su relación en *Caixa Galicia* le asegura ventajas importantes a la hora de buscar dinero.

Claro que este capítulo, el de la deuda, es uno de los que menos preocupan en *Coren*. Con menos de 6.000 millones de endeudamiento y un *cash-flow* que se situará este año entre 4.500 y 5.000 millones de pesetas, el capítulo financiero apenas le roba tiempo a *Manuel Gómez Álvarez*. «*Algunas veces nos preguntan por qué no salimos a Bolsa, ahora que está tan de moda. Es muy sencillo. Cuando sales a Bolsa es porque necesitas dinero. No es nuestro caso. Este año nuestras inversiones rondarán los 4.000 millones de pesetas y el cash-flow los 5.000 millones. No necesitamos salir a Bolsa*».

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Primera parte

Lectura propuesta: NUEVE COSAS QUE HAN HECHO DE *INDITEX* LA MAYOR EMPRESA TEXTIL DEL MUNDO*

La compañía española ha creado un modelo empresarial que las universidades estudian y los competidores tratan de imitar. En la velocidad y la logística están las claves de su éxito.

Segunda parte

Visionado del documental *Planeta Zara*, de *Sogecable* (España, 2002). Se puede visionar o descargar en la dirección: <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>

«*El mundo Inditex es un mundo único*». Así resume *Pablo Isla* la empresa que preside. La matriz de *Zara*, *Bershka* y *Massimo Dutti*, entre otras cadenas, es la mayor compañía textil del mundo. Comenzó en un pequeño taller y ahora está presente en 88 mercados. Las universidades estudian el llamado *modelo Inditex* y la competencia trata de replicar su éxito. La firma, fundada por *Amancio Ortega* en 1963, tiene una forma distinta de hacer casi todo y cada eslabón de la cadena cuenta para alcanzar cifras exorbitadas: en 2013, por ejemplo, facturó 16.724 millones de euros y registró un beneficio neto de 2.377 millones. Su plantilla supera los 128.000 empleados. En Arteixo (A Coruña), *Inditex* tiene su sede, fábricas y una enorme plataforma logística. ¿Cómo ha llegado tan lejos?

1. Del ordenador al armario, en tres semanas

Los trabajadores de *Inditex* son capaces de conseguir que una prenda pase de la cabeza de un diseñador a las perchas de sus tiendas en un plazo de entre dos y tres semanas. Para conseguirlo, la cadena tiene que estar engrasada. En general, los eslabones principales están en edificios contiguos, lo que acelera las decisiones. Por ejemplo, en Arteixo se concentra la producción de *Zara*, la marca estrella de la casa. En una planta, un diseñador imagina una prenda. Si se trata de una tendencia que la compañía considera debe llegar a la calle cuanto antes, a sólo unos metros, otro equipo realizará el patrón y un prototipo, que un grupo de costureras montará allí mismo. Se probará en un modelo, y si pasa el corte (se desechan cerca de la mitad de las propuestas), los patrones se digitalizan. Los recibirán en la fábrica contigua, donde se realizarán prototipos industriales. En un tiempo récord, comenzará su producción a gran escala en otro lugar. Si se quieren reducir al máximo los tiempos, se encargará la fabricación en una de las plantas más próximas a la central logística de A Coruña (en España, Portugal, Marruecos o Turquía), desde donde las prendas volverán en unos días para ser distribuidas a todas las tiendas *Zara* del mundo.

2. Prendas nuevas cada semana

Hubo una época en la que las tiendas tenían ropa de dos temporadas: la de verano y la de invierno. Todas las tiendas de *Inditex* reciben género nuevo dos veces a la semana. A veces son un puñado de prendas que se suman a la colección que ya está en los comercios desde hace va-

* Cristina Delgado, original publicado en el diario *El País* el día 18 de marzo de 2015.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

rias semanas; otras, decenas de diseños distintos recién salidos de la central. Lo difícil, dicen en la empresa, no es saber lo que quiere el cliente, sino lo que va a querer. Y por eso se van adaptando todas las semanas a lo que consideran que venderán mejor.

3. Fabricación a dos velocidades

Inditex tiene sus proveedores clasificados en dos grupos: los de proximidad y el resto. Los de proximidad son los que se sitúan en España, Portugal, Marruecos y Turquía. Aquí se fabrica el 55% de las prendas de sus tiendas. Recurren a ellas cuando se trata de productos de moda, tendencias pasajeras, novedades que han irrumpido en el mercado o productos que han decidido incluir repentinamente en sus colecciones porque han notado demanda. Los encargos y la recepción de las prendas en sus centros logísticos españoles se hacen en camión. A las fábricas más lejanas, como las de India, Bangladesh, China o Brasil, se encarga el otro 45%. Realizan pedidos que corren menos prisa y que serán trasladados a España en barco. Varias organizaciones han denunciado que en distintos países en desarrollo algunos proveedores de *Inditex* han aplicado condiciones abusivas sobre los trabajadores. La compañía, sin embargo, defiende que revisa todos los procesos y que sus fabricantes se someten cada año a auditorías para garantizar que cumplen la normativa.

4. Todo pasa por España

Todas las prendas que venden las tiendas de *Inditex*, se fabriquen donde fabriquen, pasan por España antes de llegar a las tiendas. Un suéter que se fabrique en China y se venda después en una tienda de Pekín, en medio del proceso pasará, seguro, por uno de los diez centros logísticos que tiene la compañía en España, donde *Inditex* tiene centralizada su distribución mundial. Es una cuestión de control: en las plataformas logísticas se revisa el resultado de la fabricación, en muchos casos se plancha y se embolsa la ropa, y se etiquetan las prendas. Si un proveedor no envía exactamente lo que se le encargó, lo sabrán. Si una tienda pide siete camisas de un determinado modelo, *Inditex* tiene datos precisos sobre si se están fabricando más, dónde están almacenadas o en qué mercados han fracasado. En todas las prendas, además, introduce en las alarmas (que se ponen ya en fábrica) un sistema *RFID*. Es casi como una huella dactilar textil: un código que el centro logístico inserta a cada producto que dice dónde se ha fabricado, el color, la talla y el destino, y que permite saber dónde y cuándo llega a la tienda y cuándo se vende.

5. La información es poder

La central de cada marca sabe, en todo momento, lo que ocurre en las tiendas. Si usted compra una camisa de *Zara*, el departamento comercial puede saber instantáneamente que ese modelo ha convencido a un cliente. Si en los siguientes días se produce un número llamativo de ventas, la tienda solicitará al centro logístico de Arteixo más unidades. Tras el envío, los diseñadores se pondrán a trabajar para crear otros modelos similares. Los dependientes del grupo, además, comunican constantemente qué tiene más éxito y qué echan en falta los clientes. La ca-

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

dena de información permite ir rellenando los huecos. Y con las ventas por Internet la fuente de información se multiplica: pueden saber qué modelos se miran más, cuáles se compran en determinada hora del día o qué colores generan más visitas.

6. Si no funciona, a otra cosa

¿Qué ocurre si uno de los diseños no tiene el éxito de ventas que esperaban? Se deja de fabricar inmediatamente. Las prendas pegadas a la moda del momento, o a la que se supone que va a triunfar, se producen en fábricas cercanas a España y en cantidades limitadas, hasta ver si funcionan. Si no lo hacen, a otra cosa. En *Inditex* se producen 40.000 referencias distintas al año (si una chaqueta se fabrica en tres colores, sólo cuenta como una referencia). Para conseguirlo, se elaboran muchos bocetos, y casi la mitad de los diseños se desechan. En total, la empresa cuenta con 600 diseñadores. Eso significa que, de media, cada uno de ellos realiza más de 130 diseños al año, de los cuales unos 66 llegarán a las tiendas.

7. Nada se improvisa

La empresa es flexible a la hora de cambiar sus colecciones. Sin embargo, eso no significa que improvise. Los diseños cambian, pero el sistema sigue un cauce muy marcado. En la central de Arteixo, en la planta baja, hay un pasillo que simula una calle comercial. Hay tiendas de *Zara* y *Zara Home*. Allí se colocan todas las prendas, exactamente como deben estar después en los comercios reales. Se hacen pruebas, se fotografían y se envían cada día a los encargados de las tiendas de todo el mundo, que replican la disposición de cada artículo. Todas deben ser iguales. Lo mismo ocurre con los escaparates, para los que hay una zona de pruebas donde un equipo especializado va diseñando las variaciones mensuales.

8. Ahorrar tiempo, ahorrar dinero

En *Inditex*, los esfuerzos por evitar desperdiciar material, dinero o tiempo son enormes. En la fábrica que *Zara* tiene en Arteixo, tres mujeres miraban fijamente sus pantallas la mañana del martes. Parecían jugar al *tetris*. En realidad, estaba encajando patrones digitalizados en un rectángulo que simula la tela que después cortarán las máquinas. Arrastran con el ratón por la pantalla figuras que serán después pedazos de mangas, cuellos o perneras y las hacen encajar. El objetivo es que al cortar la tela, los retales que sobren sean minúsculos. De una misma pieza de tejido se pueden sacar el forro de una americana, una blusa y un pijama. Todos los procesos se revisan para ajustar los gastos. Las prendas que se venden en su página *web* se fotografían individualmente, y para evitar perder tiempo, los estudios de fotografía están instalados justo al lado del equipo que gestiona la venta *online*. Las prendas nuevas llegan de la fábrica, los modelos se las ponen y los fotógrafos les retratan sin parar en pequeños estudios, pegados unos a otros, cinco días a la semana. Las fotos van pasando al equipo de ventas. Y con un *click*, la prenda sale a la venta. Todo en un edificio.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

9. La marca, en el escaparate

Inditex gasta muy poco en publicidad, especialmente si se tiene en cuenta su tamaño. Deja su promoción en manos de las propias tiendas. Tiene comercios en las calles principales de todo el mundo y sus escaparates y el diseño de las tiendas son su tarjeta de presentación. El comercio *online* es para la compañía otra extensión de sus escaparates. *Pablo Isla* se ha negado en repetidas ocasiones a revelar qué parte de las ventas de la compañía se produce por Internet. Siempre señala que el negocio va bien, pero, sobre todo, insiste en que la *web* sirve de reclamo para que los clientes acudan después a las tiendas. Las visitas de los compradores virtuales, además, les ofrecen mucha información sobre hábitos de consumo y preferencias de los clientes, que después usan para desarrollar sus colecciones.

Cuestionario:

1. Identifique los criterios de localización de las tiendas del grupo *Inditex*.
2. Apunte las estrategias de crecimiento del grupo *Inditex*.
3. Señale las estrategias de innovación del grupo *Inditex*.
4. Explique el proceso de internacionalización del grupo *Inditex*.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. Identifique los criterios de localización de las tiendas del grupo *Inditex*.

La localización es uno de los elementos fundamentales de la compañía *Inditex*, ya que al no hacer prácticamente publicidad su presentación ante el cliente es la propia tienda y la ubicación que tenga. Suele instalarse en las mejores zonas a pie de calle o en centros comerciales. El tamaño objetivo de las tiendas *Zara* es de 1.200 m² de venta. Así, dentro de este esquema, la tienda tiene una especial relevancia, ya que, además de ser el lugar de encuentro con el cliente, es una fuente de información constante para toda la organización y el principal instrumento publicitario. Por este motivo, la ubicación de los establecimientos es escogida siempre bajo unos rigurosos criterios, de modo que las nuevas aperturas se produzcan en las principales áreas comerciales de cada ciudad. En relación con esta estrategia de ubicación está la imagen de las tiendas, para lo que se atiende de forma especial tanto a las reformas estructurales del interior como del exterior, para ofrecer un entorno cómodo y agradable. «*No hay una tienda de Zara mal ubicada, y eso que encontrar un local comercial bueno es difícil*», afirma el modisto gallego *Antonio Pernas*. Con este sistema, *Inditex* pretende evitar que un determinado segmento de cliente se identifique con su ropa, apostando por la variedad de estilos.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Entre las miles de tiendas abiertas, *Inditex* posee establecimientos en áreas comerciales tan emblemáticas como las calles Oxford y Regent de Londres; la Quinta Avenida o el Soho de Nueva York; Ginza, Shibuya y Omotesando en Tokyo; el paseo de Gràcia y Portal de l'Àngel en Barcelona; Gran Vía, Preciados o Serrano en Madrid; los Campos Elíseos o la calle Rivoli de París; la Piazza del Duomo de Milán; la calle Tverskaia de Moscú; el centro histórico de México D.F.; la avenida Nanjin de Shanghai; la Stephansplatz de Viena; la avenida Santa Fe de Buenos Aires; Kurfürstendamm y Postdammerplatz de Berlín; Orchard Road en Singapur; Ermou en Atenas, etc. Esta presencia comercial en lugares tan destacados es la principal herramienta de imagen de la compañía. En este sentido, los escaparates de las tiendas del grupo *Inditex* cobran un papel fundamental como presentación de las colecciones. *Inditex* dedica un especial cuidado a su diseño, con una renovación frecuente que introduce nuevos elementos y modelos acordes con la oferta de las tiendas. Cada cadena modifica los escaparates de todas sus tiendas en el mundo cada quince días durante la campaña, y se componen dos escaparates adicionales en los períodos de rebajas de verano e invierno. Con el número actual de tiendas, el grupo *Inditex* monta más de 150.000 escaparates cada año.

En definitiva, la localización de las tiendas es clave en la estrategia comercial de *Inditex*, constituyéndose en una política de comunicación muy acertada, porque situándose en los mejores emplazamientos de las ciudades ha conseguido establecer una relación directa con los clientes, logrando una gran notoriedad de marca. No hay que olvidar que los locales son propiedad de la compañía (no son alquilados) y que, tal y como se podía observar en el documental recomendado, si no son capaces de comprar el local que desean en un determinado momento, esperan hasta que consiguen negociar su compra.

2. Apunte las estrategias de crecimiento del grupo *Inditex*.

Inditex nace en A Coruña en 1975. Primero se expande por Galicia y luego por el resto de España. En la década de los 80 hay una gran competencia en el mercado textil y aparecen en España las primeras cadenas de distribución extranjeras (europeas y norteamericanas). Por ello, en los años 90 el grupo *Inditex* decide segmentar el mercado, y es durante esta época cuando *Zara* empieza a internacionalizarse. *Zara* es la que va abriendo todos los mercados, y las demás cadenas de *Inditex* se benefician de su crecimiento internacional. La estrategia de expansión responde al modelo «*mancha de aceite*», es decir, se abre paso en cada país con una tienda insignia, para luego incrementar paulatinamente el número de tiendas. En la actualidad, España es el mercado más importante en cuanto a cifra de ventas. Sin embargo, desde el ejercicio 2000 la cifra de ventas a nivel internacional supera a la nacional. Todas sus cadenas tienen tiendas en España. No obstante, la cuota de mercado es aún pequeña, lo que permite apuntar que siguen existiendo posibilidades de crecimiento en el mercado español, donde la compañía seguirá abriendo tiendas de todas sus cadenas en los próximos años, además de seguir tomando posiciones en los mercados exteriores.

Inditex es una historia incansable de crecimiento. Sólo en los últimos 5 años duplicó su tamaño. Continuar con el mismo ritmo de crecimiento (casi 500 tiendas por año) va a ser difícil. Pronto se habrá agotado el número de nuevos mercados donde tiene sentido comercial abrir tiendas. Este año se abre Australia y Sudáfrica. Como curiosidad, hay que resaltar que tanto en

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Australia como en Sudáfrica Inditex se verá obligada a cambiar de temporada. No en vano, mientras que en el hemisferio norte esté comercializando su temporada de verano, en el sur tendrá que vender la colección de invierno. Queda todavía por profundizar en el mercado chino y ruso. Y después, ¿qué? Algunas opciones que *Inditex* podría considerar para seguir creciendo sería la creación de bases logísticas en Estados Unidos y en Asia (actualmente, sólo las tiene en España) para realmente crecer y atender al mercado de Estados Unidos (donde su presencia es todavía baja) y el asiático (donde está el gran potencial de crecimiento). En Brasil, *Inditex* no es accesible a la emergente clase media y su presencia es también baja. La venta por internet puede ser la gran apuesta para llegar a aquellos mercados donde no tiene sentido abrir tiendas físicas y sin embargo *Zara* es muy conocida. Es la tienda más rentable, por no tener los costes asociados a abrir una tienda física, y aunque un 10% de la facturación puede parecer descabellado, a finales de la década que empezamos podría llegarse al 20%.

Hoy en día *Zara* sigue siendo el motor del grupo, aunque es previsible que en el futuro el peso de las otras cadenas vaya reduciendo progresivamente esta tendencia. Su experiencia acumulada en cuanto a expansión en nuevos mercados hace que en muchas ocasiones se constituya como la punta de lanza para la entrada en nuevos mercados. De este modo, *Zara* es, generalmente, el primero de los formatos comerciales que llega a un nuevo país y su desarrollo facilita el establecimiento de las otras cadenas del grupo. El plan estratégico del grupo *Inditex* para el período 2011-2015 se centra en mantener el ritmo de aperturas de más de una tienda diaria, a la vez que aumentar la capacidad logística. Según fuentes del grupo, las ampliaciones previstas deben garantizar el suministro a las nuevas tiendas, «cada vez en mercados más lejanos».

3. Señale las estrategias de innovación del grupo *Inditex*.

Tal y como se puede observar en el documental visionado, *Inditex* basa su innovación en estar continuamente pendiente de lo que necesita el cliente. Ha sabido aprovechar sus ventajas competitivas y se ha convertido en una empresa competitiva, debido a que satisface las necesidades de su cliente. El secreto de su éxito está en su sistema de distribución. *Inditex* tiene una asombrosa capacidad de respuesta a los cambios de los gustos de los consumidores. En muy pocos días son capaces de satisfacer los pedidos de las tiendas de cualquier parte del mundo. «Su velocidad de respuesta no la tiene nadie», afirma la diseñadora *Kina Fernández*. Las tiendas de *Inditex* son un pulmón de información. Cada día las jefas de tiendas transmiten a la central de la compañía en A Coruña las quejas e impresiones sobre la ropa, colores y diseño que los clientes realizan a las dependencias. Los diseñadores de *Inditex* adaptan al vuelo estas sugerencias y transforman los patrones a los gustos de los clientes. Este dinamismo, según la empresa, es imposible de obtener con la fórmula de franquicia, de la que rehuyen.

En un principio en *Inditex* copiaban tal cual a *Gucci* y *Armani* entre otros, pero hoy tienen el suficiente talento como para sacar ideas claras y resumirlas en sus colecciones, acercando la moda al cliente con una fórmula sencilla, funcional y a buen precio. Sus principales fuentes de información son las propias tiendas, pero también los establecimientos de los principales competidores y cualquier otro lugar donde se vendan productos textiles con posibilidad de triunfar (p. ej., una prenda encontrada en un rastrillo).

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

En cuanto a los aspectos más técnicos, la compañía también ha apostado continuamente por las innovaciones tecnológicas, integradas en dos grandes grupos, el que hace referencia a la transferencia de la información y las comunicaciones y el que engloba las innovaciones en robótica, logística y etiquetado.

En definitiva, la singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a *Inditex* en uno de los mayores grupos de distribución de moda. Su forma de entender la moda (creatividad y diseño de calidad y una respuesta ágil a las demandas del mercado) han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas.

4. Explique el proceso de internacionalización del grupo *Inditex*.

El grupo *Inditex* inició su proceso de internacionalización en 1988, con *Zara*. Desde entonces todas las cadenas del grupo han extendido su actividad a varias decenas de países en Europa, Asia, Oriente Medio y América. En el último año se ha implantado en Australia y Sudáfrica. Este proceso de internacionalización se ha basado en un modelo de negocio caracterizado por la flexibilidad y la capacidad de adaptación, y en diferentes estrategias, como la implantación propia (la más frecuente) y las *joint ventures* o incluso, en ocasiones excepcionales, las franquicias.

El número de tiendas propias representa aproximadamente un 95 por 100 del total de tiendas. Este sistema es el utilizado en la mayoría de los casos, por lo que otras fórmulas sólo se toman en aquellos mercados donde los imperativos legales, o de otra índole, del país, o bien las características del mismo, hacen recomendable adoptar un modelo distinto de gestión. Los acuerdos de *joint venture* sostenidos con socios locales sólo se adoptan en los países en los que las características desde el punto de vista del negocio (como son el mercado inmobiliario o las especificidades de la actividad de distribución) recomiendan contar con las ventajas derivadas de contar con socios que aporten un conocimiento previo.

Todas las cadenas del grupo *Inditex* nacen con una fuerte vocación internacional. Según la filosofía empresarial, un concepto sólo se hará viable en caso de que, además de responder a las crecientes inquietudes y exigencias de los consumidores, lo haga bajo un modelo que sea válido en las diferentes culturas y sociedades. Actualmente, todas las cadenas del grupo tienen presencia internacional en mayor o menor grado.

Tanto su proceso de fabricación como el de ventas están ya hoy mayoritariamente en el extranjero. El 54% de las prendas fabricadas se producen en talleres lejos de la Unión Europea. Entre ellos sobresalen los asiáticos, que con un 36% de la producción es el principal polo de fabricación fuera de Europa. Desde *Inditex* resaltan la apuesta por la fabricación en proximidad: «En nuestros talleres en Galicia se siguen haciendo los productos de tendencia. Esa es la clave para explicar cómo somos capaces de responder al mercado como lo hacemos». El esquema de la fabricación y el de venta difieren. Sólo una de cada diez prendas distribuidas por la multinacional se comercializa en Asia, que fabrica tres. El principal mercado sigue siendo el español, con un 34% de la facturación. Con una red de producción y distribución diversificada, la compañía ha decidido ahora dar un impulso definitivo a su internacionalización. El 95% de la superficie comercial que se inaugure a partir de ahora cada año estará fuera de España.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Lectura propuesta: EL NEGOCIO INTERNACIONAL DE LA ENERGÍA ALTERNATIVA. EL CASO DE GAMESA*

Oportunidades empresariales derivadas del cambio climático

Parece que el cambio climático es una realidad. Aseguran los expertos que el aumento de la temperatura, la proliferación de fenómenos meteorológicos adversos o la intensificación de las sequías son sólo algunas de las evidencias físicas de un mecanismo que ya se ha puesto en marcha. Sin embargo, además de la alarma creada por estos primeros cambios en el modelo climático actual y de las nuevas normativas que están impulsando muchos gobiernos, el cambio climático también tiene implicaciones económicas, que, en algunos casos, resultan muy atractivas para ciertas compañías. De hecho, la preocupación de los gobiernos por el cambio climático está modificando también el comportamiento de las empresas, que empiezan a posicionarse en la carrera por liderar las nuevas oportunidades de negocio.

Según un informe de *Citigroup* sobre las consecuencias empresariales del cambio climático, son muchas las empresas que se beneficiarán de las tendencias y oportunidades que está creando esta nueva situación. En total, el estudio identifica 74 compañías de 18 países, entre las que se encuentran varias españolas. «Sin ir más lejos, España es uno de los líderes mundiales en energía eólica», afirma *Edgard M. Kerschner*, jefe del departamento de Investigación de *Citigroup Investment* y responsable del informe, que apunta que «como compañías, han de beneficiarse de los cambios que está provocando la percepción de la nueva situación climática por parte de la gente, los inversores y las propias empresas». Entre las empresas españolas más beneficiadas, el estudio de *Citigroup* señala, entre otras y por diversas razones, a *Acciona*, *Agbar*, *Ebro Puleva*, *ENCE*, *Gamesa* o *Iberdrola*, las cuales aparecen muy bien posicionadas en la carrera hacia el liderazgo de las nuevas oportunidades de negocio que trae consigo esta nueva coyuntura.

Las nuevas energías, por otra parte, traen aparejadas importantes implicaciones económicas para las empresas, con la consiguiente repercusión para la ciudadanía. Según el responsable del estudio de *Citigroup*, «todo lo no contaminante conlleva un coste extra para las empresas» que posteriormente también será trasladado a los ciudadanos. La población en Europa, según afirma *Kerschner*, se muestra sensible al incremento del gasto privado: «el 59% de los europeos afirma no estar dispuesto a pagar más por energías menos contaminantes». Sin embargo, es cuestión de asumir la realidad: «Es como imaginar ahora un coche sin cinturón de seguridad. A pesar de que sería más barato fabricarlo, es algo impensable».

A partir de 2006, después de que *Al Gore*, ex vicepresidente de Estados Unidos con *Bill Clinton*, presentara el documental *Una verdad incómoda* y que el deshielo en el Ártico alcanzara en aquellos días su nivel récord, la industria financiera «reaccionó» a su manera, lanzando una gran diversidad de fondos que invertían en energías renovables, agua y materias relacionadas (invirtiendo 13.000 millones de dólares) y los grandes de la industria *Goldman Sachs*, *UBS* o

* Elaborado en enero de 2016 por César Sánchez y Óscar Gutiérrez, profesores del Departamento de Empresa de la Universitat de Barcelona, a partir de originales de *El País*, *CNN*, *Expansión*, *Esglobal*, *Forbes*, *La Voz de Galicia*, *Diario de Pontevedra*, *El Periódico de la Energía*, *Asociación Empresarial Eólica* y *Gamesa*

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

Credit Suisse ficharon a analistas en la materia. Sin embargo, con el paso del tiempo, los fondos suavizaron esa postura tan dramática, y, durante la crisis financiera algunos productos especializados en energías renovables y cambio climático sufrieron salida de capitales.

Los cambios legislativos

La necesidad de una protección ambiental más firme y la convicción de que la regulación normativa es uno de los caminos más rápidos para tratar de lograr resultados a corto plazo, ha llevado a la Unión Europea y a los gobiernos europeos a promulgar una gran batería legislativa, cada vez más dura, para tratar de preservar el medio ambiente en las mejores condiciones posibles para las generaciones venideras.

Por otra parte, con independencia de los cambios legislativos, muchas empresas están avanzando en el desarrollo de tecnologías y prácticas empresariales que intentan reducir su contaminación y contribuir a frenar el cambio climático, aunque hay que reconocer que muchas de ellas lo hacen buscando los nuevos nichos de mercado que surgen de las nuevas y sucesivas regulaciones. Los sectores más beneficiados en este sentido son los relacionados con las energías renovables, la generación y el transporte de electricidad, y los de construcción e ingeniería dedicados a diseñar y construir las plantas donde se genere energía alternativa o libre de gases de efecto invernadero (nuclear, gas, solar, eólica, etc.). En este contexto, no hay que confundir las prácticas que intentan frenar el cambio climático con lo verde o ecológico, cuando son expresiones cuyo significado es totalmente distinto e incluso, en algunos casos, contradictorio (por ejemplo, la energía nuclear es 100% alternativa, ya que no genera gases de efecto invernadero, aunque, sin embargo, es contaminante, ya que produce residuos radiactivos).

España, potencia mundial en energía eólica

Bajo este paradigma, la inversión en energías limpias ha sido en las últimas dos décadas una apuesta habitual, tanto de empresas como de gobiernos, potenciando la creación de empleo en los sectores relacionados con su generación y transporte. En este contexto, España, desde comienzos de siglo, se ha convertido en una pionera a escala mundial (en 2007 producía el 20% de la electricidad eólica mundial), siendo, además, líder en investigación y desarrollo de esta tecnología.

Este desarrollo ha estado incentivado por una legislación que estimulaba fuertemente mediante primas las investigaciones y las inversiones en este sector. Así, por ejemplo, el gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero elaboró el *Real Decreto 661/2007, de 25 de mayo, por el que se regula la actividad de producción de energía eléctrica en régimen especial*, que potenció, entre otras medidas, la instalación de un número muy importante de parques eólicos en gran parte del territorio español.

De esta manera, en el año 2012, la potencia eólica instalada era ya el 21% de la potencia bruta instalada del sistema eléctrico nacional, siendo en algunos meses de condiciones meteorológicas favorables la principal tecnología de generación eléctrica del país. El 29 de enero de 2015

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

se produjo el máximo histórico de producción instantánea hasta entonces, con 17.553 MW a las 19:27. Esta potencia equivale a más del doble de la capacidad de generación de las seis centrales nucleares que hay en España (7.004 MW). El *Plan de Energías Renovables 2011-2020* va más lejos, ya que pretende que hasta un 23% de la energía global (un 42% de la producción de energía eléctrica) provenga de energías renovables.

***Gamesa*, referente mundial en el sector**

Gamesa es una empresa vasca cuyo principal accionista es *Iberdrola* (con cerca del 20% de su capital social a finales del año 2015), que, en la actualidad, es uno de los principales fabricantes de aerogeneradores del mundo, además de líder en España en la fabricación, venta e instalación de turbinas eólicas. En sus últimas cuentas anuales presentó unos ingresos de explotación de 2.846 millones de euros y un resultado del ejercicio de unos 101 millones de euros.

Fundada en 1976, *Gamesa* era al principio una empresa metalúrgica que producía equipamiento industrial para el sector del automóvil durante el *boom* de fabricación de vehículos en España. Sabiendo que estaba atrayendo ingenieros de primera línea y ganando cuota de mercado, la empresa empezó a fabricar equipamientos de robótica, microelectrónica, materiales compuestos y productos para la protección ambiental. Pero como muchas de esas industrias fueron superadas por mercados más competitivos en el exterior, *Gamesa* necesitaba encontrar un nuevo enfoque. En 1993, la empresa entró en el mercado aeronáutico a través de un programa subsidiado por el Gobierno y empezó a suministrar componentes para el fuselaje de helicópteros y aviones. Sin embargo, también tuvo que acabar abandonando este sector empresarial. No obstante, esta estrategia le permitió adquirir un valioso *know-how* en ingeniería y en industrias subvencionadas.

Fue así como llegó al campo de la energía eólica, entrando en 1994 en el mercado de turbinas eólicas. Hoy en día, con la instalación de más de 31.200 MW en más de 50 países, *Gamesa* es uno de los líderes tecnológicos globales en la industria eólica mundial. Su respuesta integral en este mercado incluye también la gestión de servicios de operación y mantenimiento (que realiza en más de 20.700 MW). La compañía cuenta con centros productivos en los principales mercados eólicos del mundo, configurándose España y China como centros globales de producción y suministro, mientras se mantiene la presencia industrial en mercados locales (India, Estados Unidos y Brasil). *Gamesa* es también referente mundial en el mercado de la promoción, construcción y venta de parques eólicos, con 6.400 MW instalados en todo el mundo.

Sin embargo, *Gamesa* no siempre ha pasado por buenos momentos. Cuando en 2010 se empezaron a manifestar los primeros problemas en el sector eólico en España, debido a la crisis y a las nuevas regulaciones, *Gamesa* comenzó a trasladar la mayor parte de su estructura productiva al exterior (sobre todo a los mercados emergentes, como China, India o Brasil, los ahora dominantes en su cartera comercial), cerrando factorías en España y reduciendo la producción de otras. La situación se volvió aún más preocupante con el cambio de gobierno, pues, mientras el gobierno de *José Luis Rodríguez Zapatero* se limitaba a restringir las nuevas aperturas (con primas), el siguiente, presidido por *Mariano Rajoy*, ha ido más lejos con sus cambios legislativos,

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

los cuales, entre otras cosas, suprimieron la retribución para los parques eólicos inaugurados antes de 2004 y los que fueran a construirse en el futuro. Todo esto provocó que el mercado doméstico se haya paralizado. En 2013, España añadió sólo 175 MW a su parque eólico, menos que Portugal (196) y lejísimos de Alemania (3.238) o Reino Unido (1.883). Y en 2014 sólo se instaló un aerogenerador de 85 kW.

Aun así, *Gamesa*, tras unos años de relativa convulsión en los que ha tenido que desprenderse de parte de sus instalaciones eólicas en España buscando a la vez oxígeno en el exterior, ha vivido en 2015 momentos de grandes expectativas, que además eran refrendadas por sus inversores y disfrutadas por sus accionistas (las acciones de *Gamesa* se habían revalorizado con respecto al inicio del año un 95% a final de 2015 y eran, a esa fecha, el mejor valor del *Ibex 35*). Así, la situación que afronta *Gamesa* en 2016 es positiva, ya que, tras el momento crítico vivido en 2013, el mercado de aerogeneradores puede marcar un récord este año.

Además, estratégicamente, *Gamesa* también parece haber acertado por su exposición geográfica en el exterior, lo cual le da una ventaja competitiva. La empresa, que en 2000 sólo vendía el 5% fuera de España, ahora exporta prácticamente casi el 100% de su producción. Es verdad que el futuro de ese mercado dependerá en gran medida del impulso en Estados Unidos (por ejemplo, subvenciones) donde la posición de *Gamesa* es más débil frente a otros competidores (ahí están el 15% de sus ventas). Pero, al mismo tiempo, tiene un camino muy esperanzador en otros países, como India, México o Brasil, en los que su posición es fuerte y en los que sus gobiernos han anunciado planes para potenciar las energías eólicas. En India, que concentra el 30% de sus ventas, es líder desde 2013, en México fue número uno en 2014, con una cuota de mercado del 76% (representando el 15% de sus ventas), y en Brasil (donde está el 25% de sus ventas) ocupó en 2014 la segunda posición, con un 20% de cuota. De todos modos, en la visión de la empresa para los próximos años (2015-2017) existe una clara apuesta por el mercado europeo (Alemania, Francia y Reino Unido como países más relevantes). Por otra parte, recientemente, ha firmado un acuerdo con la francesa *Areva* para crear una *joint venture* en eólica marina.

También es cierto que en su expansión internacional se ha encontrado muchas veces con problemas imprevistos. Por ejemplo, *Gamesa* en China, por imposición del gobierno, está obligada a comprar componentes para sus aerogeneradores a proveedores locales, forzando a la empresa a invertir recursos en el funcionamiento de canales de distribución que no son los que preferiría. Además, esos mismos proveedores locales venden piezas a la competencia china, que disfruta de préstamos contratados a tasas de interés bajas y de terrenos adquiridos al gobierno a precios módicos, por lo que estos competidores pueden producir con menores costes.

Durante 2015 los pedidos firmados ascendieron a 3.883 MW, un 17% más que en 2014, en tanto que las ventas crecieron un 23%, hasta los 3.504 millones de euros. A partir de esta base, el resultado de explotación (*ebit*) recurrente alcanzó los 294 millones, un 54% más que en 2014, y el beneficio neto subió un 85%, hasta los 170 millones. En definitiva, *Gamesa* obtuvo en 2015 las mayores ganancias desde el año 2008.

En enero de 2016 *Gamesa* anuncia que ha empezado a negociar con la división eólica de la multinacional alemana *Siemens* una posible fusión. Esta operación crearía el primer fabricante eólico global con el 15% del mercado y serviría para dar término por el momento a la disputa

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

por el trono global de la fabricación de aerogeneradores, que enfrenta a la alemana *Siemens* con la danesa *Vestas*.

Un ejemplo de recuperación del empleo: la factoría de *Gamesa* en As Somozas

En 2013, *Gamesa* presentó un plan de ajuste, por causas productivas, organizativas y técnicas, para sus factorías españolas, especialmente afectadas por la disminución de la demanda y por los pedidos de palas. Dentro del *Plan de Negocio para el periodo 2013-2015*, *Gamesa* contemplaba la posibilidad de adecuar su capacidad productiva a la evolución de la demanda. La compañía aseguraba que las medidas implantadas en los años anteriores para evitar la pérdida de empleo habían resultado insuficientes para hacer frente a un problema estructural del sector, por lo que resultaba necesario adoptar medidas de carácter organizativo para garantizar la viabilidad de la compañía y para alcanzar una situación más competitiva de cara al futuro.

En As Somozas, la factoría estrella de *Gamesa* en territorio español, se decidió invertir 5 millones de euros para sustituir la producción de un determinado modelo por uno nuevo, y otros 9 millones para instalar otra nueva línea y responder así a la demanda esperada. Durante 2013 y 2014 el gran incremento de pedidos de ésta hizo que se tuviera que recurrir a trabajadores de las factorías de Aoiz (Navarra) y Miranda del Ebro (Burgos) desplazados a la planta de As Somozas para reforzar su plantilla en la ejecución de un pedido de palas para un parque eólico en Grecia. En 2015, estos trabajadores empezaron a regresar a sus factorías originales al haberse concluido el proceso de fabricación de estas palas. No obstante, aunque ese encargo hubiera finalizado, se informó a la plantilla de la factoría de As Somozas que iba a contar con ocupación garantizada al menos hasta finales de 2016, gracias a la fabricación de palas del modelo G-114 para aerogeneradores de 2 y 2,5 megavatios. Los encargos actuales son de un número menor de unidades de lo habitual en el pasado, aunque el tamaño de las aspas es mayor.

La producción de la factoría de *Gamesa* en As Somozas está plenamente volcada en la exportación debido a la práctica paralización del eólico a escala nacional. Portugal, Suecia e Italia son algunos de los países en cuyos parques irán colocadas estas aspas. Además, la compañía está cerrando nuevos encargos que podrían suponer más fuente de ocupación para la planta.

Links de interés

http://economia.elpais.com/economia/2007/02/08/actualidad/1170923573_850215.html

http://economia.elpais.com/economia/2015/01/02/actualidad/1420216977_152015.html

http://elpais.com/elpais/2014/02/18/planeta_futuro/1392744647_542908.html

http://economia.elpais.com/economia/2014/08/14/actualidad/1408014022_259635.html

<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2014/05/28/el-loco-negocio-del-cambio-climatico>

<http://www.esglobal.org/el-buen-negocio-del-cambio-climatico/>

<http://www.forbes.com.mx/combatar-el-cambio-climatico-tambien-es-negocio-al-gore/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Energ%C3%ADa_e%C3%B3lica_en_Espa%C3%B1a

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd661-2007.html

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/519509-1-24-2013-de-26-dic-del-sector-electrico.html

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd12-2013.html

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

<http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20150819/atencion-gamesa-vestas-bate-3217961.html>
<http://www.elnortedecastilla.es/economia/empresas/201509/03/vestas-hace-fuerte-leon-20150903195442.html>
<http://www.expansion.com/mercados/2015/08/20/55d59cacca4741ec3a8b4580.html>
<http://www.hispanidad.com/gamesa-acerto-con-el-viento-abengoa-fracaso-con-el-sol.html>
http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/ferrol/as-somozas/2015/05/31/gamesa-inicia-retorno-desplazados-planta-as-somozas/0003_201505F31C4994.htm
<http://diariodepontevedra.galiciae.com/noticia/162317/gamesa-anuncia-el-despido-de-80-empleados-en-la-planta-de-somozas>
<http://www.suelosolar.com/newsolares/newsol.asp?id=7667>
<http://www.evwind.com/2014/03/11/eolica-y-energias-renovables-los-15-mayores-suministradores-de-aerogeneradores-en-2013-por-jose-santamarta/>
<http://elperiodicodelaenergia.com/los-fabricantes-de-turbinas-eolicas-vestas-gamesa-y-nordex-baten-records-de-pedidos/>
<http://www.aeeolica.org/es/>
<http://www.gamesacorp.com/es/>
<http://www.appa.es>
<http://www.energiaysociedad.es/ficha/3-5-regulacion-espanola-de-las-energias-renovables>
http://economia.elpais.com/economia/2016/01/29/actualidad/1454061188_776362.html
<http://www.gamesacorp.com>

Cuestionario:

1. En referencia a los grupos de interés en la empresa *Gamesa Corporación Tecnológica*, determine las siguientes cuestiones:
 - a) Identificación de los grupos de interés.
 - b) Valoración y justificación de su importancia (represente o indique de algún modo la relevancia los *stakeholders*).
2. Realice un análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa *Gamesa*. ¿Cuál de las fuerzas identificadas es la que ejerce una mayor influencia en la rentabilidad de las empresas que operan en este sector?
3. Basado en los análisis externo e interno, desarrolle una matriz DAFO para la factoría de *Gamesa* en As Somozas (A Coruña).
4. Con toda la información analizada anteriormente, y considerando la actualidad social, económica y geopolítica, señale cuál sería su parecer sobre las siguientes cuestiones:
 - a) Si la compañía se plantease abrir una nueva factoría, ¿qué país representaría la alternativa más adecuada en estos momentos: China, España o un país del norte de África?
 - b) Si finalmente se produjera la fusión entre *Siemens* y *Gamesa*, ¿recomendaría a la dirección de la nueva sociedad resultante deslocalizar las plantas de fabricación que actualmente *Gamesa* tiene en España?

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

5. Complete el siguiente cuadro referido a las direcciones y vías de crecimiento empleadas en las estrategias de crecimiento de *Gamesa*.

Estrategia de crecimiento	Dirección de crecimiento	Vía de crecimiento
Fabricación de equipamientos de robótica, microelectrónica y productos para la protección ambiental		
Entrada en el mercado aeronáutico (1993)		
Entrada en el mercado de turbinas eólicas (1994)		
Gestión de servicios de operación y mantenimiento de turbinas		
Promoción, construcción y venta de parques eólicos		
Entrada en el mercado chino		
Entrada en los mercados de India, Brasil, Estados Unidos, México, etc.		
Acuerdo con <i>Areva</i> para entrar en la industria eólica marina		
Posible fusión con la división eólica de <i>Siemens</i>		

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. En referencia a los grupos de interés en la empresa *Gamesa Corporación Tecnológica*, determine las siguientes cuestiones:

- a) Identificación de los grupos de interés.
- b) Valoración y justificación de su importancia (represente o indique de algún modo la relevancia los *stakeholders*).

Grupo de interés	Identificación
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> — Iberdrola, S.A. (19,69%). — Blackrock (10,50%). — Gobierno de Noruega (6,80%). — Norges Bank (6,59%). — Bt Pension Scheme Trustees Limited (3,07%). — Goldman Sachs International (3,02%). — Barclays Bank Plc (3,01%). — Artisan Partners Lp (2,98%).
Trabajadores (2014)	6.431 trabajadores en todo el mundo (en todas sus divisiones), 3.812 en España.
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> — Presidente: Ignacio Martín. — Vicepresidente: Juan Luis Arregui. — Vocales: José María Vázquez, Sonsoles Rubio, Luis Lada, Gema Góngora, José María Aldecoa, José María Aracama, Francisco Javier Villalba, Gloria Hernández y Andoni Cendoya. — Secretario y Vocal del Consejo: Carlos Rodríguez-Quiroga. — Vicesecretario no consejero: José Antonio Cortajarena.
Administraciones Públicas	El papel de los diferentes gobiernos o administraciones públicas resulta fundamental como parte necesaria para conceder los diferentes permisos pertinentes para la instalación de los parques (en muchos casos, además de promotores , son también los clientes finales).
Proveedores (2014)	<i>Gamesa</i> ha aumentado el número de su red de proveedores hasta 8.862 . En total, la compañía ha realizado compras por valor de 2.242 millones de euros , concentradas fundamentalmente en España, China, India, Estados Unidos, México y Brasil.
Clientes	En el ejercicio 2015, con una presencia geográfica y una base de clientes diversificada (promoción de parques, construcción de aerogeneradores y parques y operación y mantenimiento de parques), <i>Gamesa</i> tuvo un fuerte crecimiento en la entrada de pedidos hasta los 3.883 MW (17% más que en 2014) y sus ventas crecieron un 23% , hasta los 3.504 millones de euros. Los 70 clientes a los que más se factura representan más del 80% de las ventas de Gamesa .

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

CARACTERÍSTICAS RELEVANTES	Accionistas	Trabajadores	Directivos	Administraciones Públicas	Proveedores	Cientes finales
Poder	×		×	×		×
Legitimidad	×	×	×	×	×	×
Urgencia	×		×	×		×

La caracterización de los **accionistas** y **directivos** como **grupos cruciales** es prácticamente la misma que en cualquier otra empresa o sector (habitualmente, son grupos de interés que disfrutan tanto de **poder** como de **legitimidad** y **urgencia** en la **toma de decisiones** relativas al **presente** y el **futuro de la compañía**). Los **clientes** también son un **grupo crucial** en este sector por las **grandes cifras de facturación** que suponen sus **compras** y el **peso que éstas tienen en las cuentas anuales** de la compañía (por eso tienen poder para **imponer sus condiciones**). Por su lado, el papel de los diferentes **gobiernos o administraciones públicas** resulta fundamental como parte necesaria para conceder los diferentes **permisos pertinentes para la instalación de los parques** (en muchos casos, además de **promotores**, son también los **clientes finales**). Por ello también son considerados un **grupo crucial**.

2. Realice un análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa *Gamesa*. ¿Cuál de las fuerzas identificadas es la que ejerce una mayor influencia en la rentabilidad de las empresas que operan en este sector?

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Intensidad de la competencia actual

Alta	<ul style="list-style-type: none"> — Los principales fabricantes mundiales son <i>Vestas, Siemens, Goldwind, Enercon, Grupo Suzlon, GE, Gamesa, United Power, Ming Yang, Envision, Nordex</i>, etc. En España, los principales fabricantes son <i>Gamesa, Vestas, Acciona, Alstom</i> y otros de mucho menor tamaño. — La industria mundial de aerogeneradores presenta una concentración alta (CR4 en torno al 40% y CR10 aproximadamente en un 70%). — El sector está en la fase de madurez de su ciclo de vida, aunque en el último año, y con vistas al futuro, muestra signos de revitalización (han aumentado los pedidos de aerogeneradores en gran medida). — Las barreras de salida son altas, ya que es una industria caracterizada por un número alto de activos específicos (maquinaria empleada en la fabricación de los aerogeneradores) que supone una barrera de salida debido a la alta inversión en capital para su implantación. — No existe prácticamente diferenciación (por marca).
-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Baja	— Existen importantes barreras de entrada , debido a las altas economías de escala (necesidad de alcanzar un tamaño mínimo eficiente para poder competir), las necesidades de capital (la inversión inicial alta para comenzar a competir), el coste de adquisición de la tecnología , etc.
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Amenaza de productos sustitutivos

Alta	— Los productos sustitutivos de los aerogeneradores como fuente de energía alternativa pueden ser cualquier herramienta o medio de generación de energía alternativa (solar, mareas, hidráulica, geotérmica, etc.), e incluso cualquier modo de generar energía no alternativa (centrales de carbón, gas, petróleo, nuclear, etc.).
-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Poder negociador de proveedores

Bajo	— Tomados en su conjunto, el grado de concentración de la industria de componentes para aerogeneradores es bastante bajo . — Aunque una gran parte de los componentes es susceptible de almacenaje, hoy en día la mayor parte del proceso de fabricación de aerogeneradores sigue el modelo de fabricación just in time , en estrecha relación informática con las propias factorías.
-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Poder negociador de clientes

Alto	— Es importante tener en cuenta que, aunque el cliente final de los aerogeneradores puede ser una empresa privada , en la mayor parte de los países es necesario el permiso gubernamental o de alguna administración pública , que actúa como promotor y concede los permisos pertinentes para la instalación de los parques (en muchos casos, además, son los clientes finales). En este sentido, el poder negociador de los clientes será muy alto , ya que pueden decidir en cualquier momento dejar de instalar y, por tanto, de comprar unidades (por ejemplo, en España sólo se instaló un aerogenerador en 2014) o pueden escoger entre diversos fabricantes, puesto que existe una gran competencia del sector .
-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Las fuerzas que ejercen mayor influencia en la rentabilidad del sector son la intensidad de la competencia actual y el poder negociador del cliente.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

3. Basado en el análisis externo e interno, desarrolle una matriz DAFO para la factoría de Gamesa en As Somozas (A Coruña).

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> — Costes laborales más altos en relación con otros países donde <i>Gamesa</i> tiene factorías (por ejemplo, China). — Problemas de relaciones laborales con los trabajadores tras los ERES, las grandes oscilaciones en los planes de actividad y el desmontaje de líneas productivas ocasionadas en los últimos años, así como los desplazamientos de grandes grupos de empleados de unas factorías de la compañía a otras. — Los encargos actuales son de un número menor de unidades de lo habitual en el pasado (aunque el tamaño de las aspas es mayor). 	<ul style="list-style-type: none"> — Marca y empresa de reconocido prestigio. — Mano de obra cualificada y de gran experiencia. — Gran valor del <i>know how</i> adquirido. — Fábrica moderna y flexible. — Inversión en I+D y gran nivel tecnológico. — Acuerdos de colaboración con proveedores. — Referente mundial en fabricación de aerogeneradores. — Plan de calidad con clientes (Proyecto de satisfacción de clientes, PSC). — Ocupación garantizada al menos hasta final del año 2015.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> — Mercado de gran intensidad competitiva. — Cambios restrictivos en la política sobre energías renovables del gobierno español. — Alta dependencia de la promoción pública. — Salida al exterior de los competidores chinos (más baratos). — Paralización de la demanda nacional y elevada dependencia de la demanda externa. — Parte de los pedidos de esta factoría son para parques de Grecia (país con grave crisis estructural) y Brasil (país en el que se prevé un gran parón económico en los próximos años). — Elevado número de sustitutivos (solar, geotérmica, mareas, hidráulica, combustibles fósiles, nuclear, etc.). — Se acusa a los parques eólicos de provocar varios problemas ambientales (muerte de pájaros y otros animales, contaminación acústica y visual, grandes movimientos de tierras de las pistas forestales, etc.). — Gran fortaleza de Vestas, su principal competidor en España. 	<ul style="list-style-type: none"> — Buena posición geográfica con respecto al mercado europeo (las factorías de producción en España son las llamadas a suministrar este mercado). — Gran concienciación de la población sobre los problemas derivados del calentamiento global y el cambio climático. — Impulso de la promoción e inversión en Estados Unidos y en otros países donde <i>Gamesa</i> tiene una fuerte implantación, como India, México o Brasil. — Acuerdo recientemente firmado con la francesa <i>Areva</i> para crear una joint venture en eólica marina. — Sinergias de la posible fusión con Siemens. — Empresas auxiliares de gran nivel. — Reforma laboral española. — Grandes perspectivas de que, en unos años, una vez superada la crisis, el mercado eólico español vuelva a repuntar con fuerza.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

4. Con toda la información analizada anteriormente, y considerando la actualidad social, económica y geopolítica, señale cuál sería su parecer sobre las siguientes cuestiones:
- Si la compañía se plantease abrir una nueva factoría, ¿qué país representaría la alternativa más adecuada en estos momentos: China, España o un país del norte de África?
 - Si, finalmente, se produjera la fusión entre *Siemens* y *Gamesa*, ¿recomendaría a la dirección de la nueva sociedad resultante deslocalizar las plantas de fabricación que actualmente *Gamesa* tiene en España?

Variables determinantes	España	China	Norte de África
Mano de obra cualificada	SÍ	SÍ	¿?
Costes laborales aceptablemente bajos	SÍ	SÍ	SÍ
Legislación laboral adecuada para la flexibilidad de las plantas	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Know-how</i> suficiente en el país	SÍ	SÍ	NO
Legislación y normativas estatales para la fabricación de aerogeneradores convenientes a los intereses de la empresa	SÍ	NO	¿?
Cercanía a los mercados objetivo (según visión de la empresa)	SÍ	NO	NO

a) Tanto en **China** como en **España** existen las **condiciones necesarias** (recursos materiales, tecnología, recursos laborales, inversión, etc.) para **abrir una nueva factoría**. Los **costes laborales** en **China** son **menores que en España**. Por contra, en **España** se encuentra la **mayor parte del *know-how*** de la empresa. En los países del **norte de África**, aunque los **costes laborales** serían los **menores de las tres opciones**, **no existiría, probablemente, personal lo suficientemente cualificado** para este tipo de industria. Por otra parte, en **China**, *Gamesa* está siendo **obligada por la normativa emanada del gobierno a comprar componentes para sus generadores a proveedores locales**, forzando a la empresa a invertir recursos en canales de distribución locales. Además, esos mismos proveedores locales venden piezas a la competencia china, que disfruta de préstamos contratados a tasas de interés bajas y de terrenos adquiridos al gobierno a precios módicos, por lo que sus **costes son menores a los de *Gamesa*** (lo cual se traduce en una ventaja competitiva para ellos). Por todo ello, la recomendación final es instalar la **nueva factoría en España**.

b) Es bastante probable que la **Junta General de Accionistas** de la nueva sociedad respaldase mantener **abiertas las factorías en España** debido a la combinación de **disposición de recursos, *know-how* disponible, cualificación de los recursos humanos y costes laborales aceptables**. Además, en la **visión de la empresa para los próximos años (visión 2015-2017)** existe una clara **apuesta por el mercado europeo** (Alemania, Francia y Reino Unido como países más relevantes), por lo que

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

la **localización de las fábricas españolas es magnífica** en este sentido (territorio de la Unión Europea libre de aranceles, distancia geográfica a los mercados objetivo relativamente pequeña, costes laborales más bajos que en los países que constituyen dicho mercado, industria auxiliar eficiente ya establecida, etc.).

5. Complete el siguiente cuadro referido a las direcciones y vías de crecimiento empleadas en las estrategias de crecimiento de *Gamesa*.

Estrategia de crecimiento	Dirección de crecimiento	Vía de crecimiento
Fabricación de equipamientos de robótica, microelectrónica y productos para la protección ambiental	Diversificación relacionada	Crecimiento interno
Entrada en el mercado aeronáutico (1993)	Reestructuración: saneamiento	Crecimiento interno
Entrada en el mercado de turbinas eólicas (1994)	Reestructuración: abandono del mercado aeronáutico	Crecimiento interno
Gestión de servicios de operación y mantenimiento de turbinas	Expansión: desarrollo de producto	Crecimiento interno
Promoción, construcción y venta de parques eólicos	Diversificación relacionada	Crecimiento interno
Entrada en el mercado chino	Expansión: desarrollo de mercados	Alianzas estratégicas (<i>join venture</i> con socio local)
Entrada en los mercados de India, Brasil, Estados Unidos, México, etc.	Expansión: desarrollo de mercados	Crecimiento interno
Acuerdo con <i>Areva</i> para entrar en la industria eólica marina	Expansión: desarrollo de producto	Alianzas estratégicas (<i>join venture</i>)
Posible fusión con la división eólica de <i>Siemens</i>	Expansión: desarrollo de mercados	Crecimiento externo

DOCUMENTALES RECOMENDADOS

Planeta Zara, de Sogecable (España, 2002). El 15 de mayo de 1975 *Zara* inauguró la primera tienda en A Coruña. Este documental se introduce en el emporio de tiendas de moda juvenil y desenfadada, creado por el industrial gallego *Amancio Ortega*, líder de la compañía *Inditex* y extendido hoy día por las más importantes capitales del mundo, desde Milán hasta Tokio, desde Dubai a Nueva York, desde Berlín a París, pasando por todas las grandes ciudades españolas. El documental *Planeta Zara* constituye un instrumento pedagógico de primer orden, mostrando una temática cercana y conocida por todos, de forma que con su visualización se pretende alcanzar de una forma amena y constructiva los siguientes objetivos:

- Entender los principales elementos que contribuyen al éxito de la organización empresarial.
- Despertar el interés por el funcionamiento interno de las empresas.
- Despertar la creatividad en la detección de negocios.
- Reconocer la importancia del crecimiento empresarial como forma de supervivencia.

Nota: Se recomienda el visionado del documental *Planeta Zara* después de leer el artículo de 1997 *Zara, la aventura emprendedora de Amancio Ortega*, de modo que pueda observarse en el mismo el resultado de las ideas que se exponían en el mencionado artículo.

Bye Bye Barcelona, de Eduardo Chibás (España, 2014). Documental acerca de la difícil convivencia entre Barcelona, los barceloneses, el turismo y los turistas, exponiendo, de la mano de algunos de los residentes en Barcelona, los graves efectos que tiene el turismo masivo en la ciudad, y mostrando que el crecimiento descontrolado de este negocio o sector trae consigo, aparte de los problemas de masificación y molestias a los propios ciudadanos, el augurio de un más que posible decrecimiento futuro.

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (2000): *Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional*. Ariel.
- Bolton, J. (1971): *Report of the committee of inquiry on small firms*. HMSO.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Cabrera Bautista, A. (2007): *Economía de la Empresa*. Ediciones SM.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Castillo, A. M., Abad, I. M. y Rastrollo, M. A. (2007): *Casos prácticos de Administración y Dirección de Empresas*. Pirámide.

- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.ª ed.). Thomson Civitas.
- Cuesta Valiño, P. (2006): *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Universidad de Alcalá.
- Díez De Castro, J. (2002): *Administración de empresas en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- García Del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (coords.) (2006): *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Pirámide.
- García Del Junco, J. y Casanueva, C. (coords.) (2000): *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraw-Hill.
- García Galán, M. M. (2007): *La empresa y el empresario*. Incluido en Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- García-Tenorio, J. (coord.) (2006): *Organización y dirección de empresas*. Thomson.
- Luque, M. A., Bueno, Y. y Santos, B. (2001): *Curso práctico de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la Empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Pérez Gorostegui, E. (2002): *Economía de la Empresa (Introducción)*. Centro de estudios Ramón Areces.
- Pérez Gorostegui, E. (2005): *Prácticas de Administración de Empresas*. Pirámide.
- Rodríguez-Valencia, J. (2006): *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson.
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. (2003): *Innovación tecnológica en las empresas*. Universidad Politécnica de Madrid.
-

PARTE SEGUNDA
El subsistema de administración

4

La dirección de empresas y el proceso de toma de decisiones

4.1. CONCEPTO DE DIRECCIÓN

La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o, como debe suceder con más frecuencia, delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Koontz y O'Donnell definen la dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados (Koontz y O'Donnell, 1961). *Fayol*, por su parte, apunta que la misión de la dirección es tratar de hacer funcionar un grupo social, una vez que éste se ha constituido; es decir, que la tarea fundamental de un dirigente consiste en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa (Fayol, 1916).

La importancia de la dirección radica en su relación con los demás elementos de la empresa. Hay que considerar que la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si la dirección prevé, planea, organiza, integra y controla, lo hace para conseguir los objetivos con eficacia y eficiencia. De nada sirven utilizar técnicas excesivamente complicadas si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección. En definitiva, la **importancia** de la **dirección** viene marcada por una serie de características:

- **Pone en marcha todos los procesos** establecidos durante la planificación y la organización.
- A través de ella se logran las **formas de conducta más deseables** en los miembros de la estructura organizacional.

- La dirección eficiente es determinante en la **motivación** de los empleados y, consecuentemente, en la **productividad**.
- Su **calidad** se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la **comunicación** necesaria para que la organización funcione.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación con los subordinados y el tiempo resultan así fundamentales para las actividades de la dirección. Los directivos dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr los objetivos que surgen de la planificación y la organización. Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

El papel fundamental y definitorio de la dirección de la empresa es la integración y coordinación de todos los recursos con los que cuenta la entidad. Para ello, las personas que la llevan a cabo han de disfrutar de una terna de **capacidades**:

- **Capacidad estratégica** (para ser capaces de descubrir las oportunidades de negocio y la forma de que los potenciales clientes opten por los productos de la empresa, generando beneficios).
- **Capacidad ejecutiva** (para descubrir y utilizar el talento que tienen las personas que trabajan en la empresa, sabiendo motivarlas y estructurando la organización de forma que se aproveche al máximo el esfuerzo conjunto).
- Y, sobre todo, **capacidad de liderazgo** (de forma que cualquier trabajador de la empresa se sienta realmente partícipe de un proyecto común). En este sentido, se puede decir que no es lo mismo ser meramente un jefe (que manda) que un buen líder (que dirige).

La dirección de una empresa se ha de regir por una serie de **principios fundamentales**, que son los que siguen (Koontz y O'Donnell, 1961, y Fayol, 1916):

- **Principio de la armonía del objetivo.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- **Principio de la impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización (y no de determinados individuos) para obtener ciertos resultados, es decir, que tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- **Principio de la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- **Principio de la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, con el fin de evitar conflictos.
- **Principio de la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.
- **Principio del aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Estilos de dirección

Los estilos de dirección son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de éstos para que ejecuten sus órdenes. Es muy importante el estilo de dirección, porque ello va a determinar mucho el funcionamiento de la empresa.

Los principales tipos de estilos de dirección son:

- **Centralizado** y personalista-autoritario.
- **Descentralizado** y más democrático.
- Sistema **mixto**, con un equilibrio entre centralización/descentralización.

En ocasiones el estilo está influenciado por el concepto que tenga el directivo de los propios trabajadores (McGregor, 1960), identificando dos posturas denominadas Teoría X y Teoría Y.

- Según la **Teoría X**, hay trabajadores que:
 - Tienen **aversión al trabajo** y hacen lo menos posible, siendo para ellos un mal que hay que soportar.
 - **No tienen ambición** y **no quieren responsabilidades.**
 - **No quieren cambios** y prefieren métodos conocidos.
- Según la **Teoría Y**, hay personas que:
 - **Quieren trabajar**, pues el trabajo les estimula y les ayuda a realizarse.
 - **Tienen ambición**, imaginación y creatividad.
 - Se sienten responsables y **quieren responsabilidades.**

Así, en este sentido, los trabajadores de la Teoría X necesitan un estilo autoritario y para los trabajadores de la Teoría Y es más aconsejable un estilo más flexible y democrático.

En Japón, durante su época de bonanza económica, se elaboró la **Teoría Z** (Ouchi, 1981). Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social. La Teoría Z es participativa, se basa en las relaciones humanas y pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal; por ello, invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial. Se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista, en la cual la compañía se encuentre comprometida con sus empleados.

Delegación de autoridad

La delegación de autoridad pretende que las funciones de personas de mayor rango las asuman otras de menor rango, respondiendo ante los primeros. Evidentemente, es una cualidad necesaria de un buen directivo.

Los principales **motivos** de la delegación de autoridad son:

- **Crecimiento** de la empresa.
- **Dificultades** para ejercer el mando centralizado (expansión geográfica).
- **Estilos de dirección democráticos.**
- Políticas de **motivación** del personal.

La eficacia de la delegación de autoridad requiere el cumplimiento de una serie de **requisitos**:

- Definición con **claridad** de las tareas a la persona asignada.
- Fijación de los **objetivos claros y precisos.**
- Concesión de los **medios adecuados** a la persona a que se delega.
- Establecimiento de **criterios de control** adecuados.
- Establecimiento de **políticas de incentivos y sanciones.**

La dirección por objetivos

La dirección por objetivos se puede definir como un proceso que permite identificar objetivos entre directivos superiores y subordinados, definiendo responsabilidades y objetivos, siendo estos últimos las guías del funcionamiento de las distintas áreas o unidades empresariales. En definitiva, consiste en establecer metas en las distintas áreas de la empresa, asignando responsables para su consecución.

Existen diferentes **modalidades** de dirección de objetivos (Cabrera Bautista, 2007):

- **Dirección por objetivos con participación nula.** La dirección reúne a los responsables y les comunica cuáles son los objetivos a alcanzar, así como lo que se espera de ellos y los incentivos que se proponen (propia de estilos autoritarios).
- **Dirección por objetivos con participación consultiva.** Se consulta a los responsables sobre los objetivos a establecer. Éstos hacen una propuesta, y finalmente el director fija las metas a lograr, que pueden coincidir o no con las propuestas.
- **Dirección participativa por objetivos.** Los responsables negocian con la dirección las metas que han de alcanzar. Es mucho más motivadora e implica a todos los miembros de la organización mucho más.

La eficacia de la dirección por objetivos se va a basar en los siguientes **requerimientos**:

- Tiene que aplicarse con **carácter general** para toda la organización.
- Los objetivos tienen que ser **realistas**, posibles de alcanzar.
- Los objetivos tienen que ser **cifrados, precisos, escritos y medibles**.
- Los objetivos han de ser **definidos participativamente** y deben servir para **evaluar** a las personas.
- Los objetivos tienen que ser **revisables**.
- Ha de haber **coherencia** entre los objetivos fijados y las metas generales de la empresa.

La capacidad de liderazgo

Para realizar la función de dirección es necesario el liderazgo, que consiste en la forma que tienen los superiores de relacionarse con sus subordinados para hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y alcanzar los objetivos deseados.

En la práctica, los estilos de dirección tienen mucho que ver con la forma de ejercer el liderazgo. Los líderes autocráticos toman las decisiones sin consultar a sus subordinados, son dogmáticos y esperan que sus subordinados acaten de forma absoluta sus mandatos. Los líderes democráticos hacen que los subordinados participen en la toma de decisiones, son más abiertos y promueven la cooperación en lugar de la competición. Los líderes que siguen el estilo *laissez faire* dan pocas orientaciones a subordinados, dejando que decidan por ellos mismos (Caldas y Murias, 2008).

El carisma es una cualidad que se confunde a menudo con el requerimiento fundamental para el liderazgo. Sin embargo, se puede alcanzar un liderazgo carismático con mayor facilidad si se trabaja para desarrollar las siguientes **cualidades**:

- **Conocimiento.** Un líder debe conocer sus cualidades y utilizarlas, así como los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.
- **Confianza.** Los empleados no tienen que tener la sensación de que el director está constantemente vigilándolos ya que conseguirá crear un mal ambiente de trabajo
- **Integridad y honestidad.** Un líder no será eficaz si sus subordinados y sus superiores desconfían de él. La empresa enseguida dejará de lado a un líder que no esté capacitado o que no mantenga su palabra. Por ejemplo, un líder que le diga una cosa a sus empleados y luego haga otra podría ser visto como poco capacitado, aunque la diferencia le parezca insustancial.
- **Modelo de conducta.** La vida pública y privada de un líder debe ser ejemplar. Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados, pero que no mantiene esa misma conducta, puede sufrir una pérdida de respeto. Una plantilla que no respeta al líder sufrirá un descenso en la calidad del trabajo.
- **Decisión y resolución.** Los líderes son valorados por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo las que se toman bajo presión o cuando se afrontan soluciones conflictivas. Las mejores decisiones son aquellas que se toman con pleno conocimiento de causa. Un líder debe ser siempre resolutivo al aportar soluciones a los problemas y al adoptar decisiones.
- **Optimismo.** Un líder debe ser realista, pero no fatalista. Sus empleados y sus superiores pueden perder rápidamente la confianza en él si se enfrentan constantemente con su pesimismo y negatividad. Las situaciones no son siempre las ideales, pero como líder se espera que encuentre el mejor modo de arreglar la situación.
- **Visión.** Un líder debe establecer unas metas que lleven a la empresa en una dirección determinada. Un líder debe tener amplitud de miras que vayan hacia el futuro, para establecer esas metas y para ayudar al desarrollo de la empresa en la dirección adecuada.
- **Motivación interna.** Fuerte motivación personal. A medida que consiguen un objetivo, su nivel de aspiraciones se dirige a otros objetivos más elevados, de manera que cada éxito representa un reto para alcanzar otros.
- **Motivador.** Un líder debe buscar siempre la forma de motivar a sus empleados, tratando de convertir el lugar de trabajo y el propio trabajo en sí en un entorno más atractivo para favorecer un mayor rendimiento.

- **Imparcialidad.** Un buen líder debe ser objetivo y ecuánime en sus juicios y decisiones, tratando de comportarse de igual modo con la totalidad de subordinados.
- **Perseverancia.** Un buen líder debe ser constante en la realización de sus tareas y responsabilidades, de manera que sirva de ejemplo a sus empleados.
- **Inteligencia.** Contar con esta cualidad va a permitir al líder tener la capacidad para comprender adecuadamente las situaciones que vayan surgiendo, así como para desarrollar nuevas ideas.
- **Ambición.** Los líderes que disfrutan de esta cualidad son proclives a extender sus actividades, objetivos e intereses a quienes dirigen.
- **Control.** Un líder es emocionalmente maduro, no se abate con las derrotas ni los éxitos le desbordan, y tiene gran tolerancia a la frustración.
- **Empatía.** Capacidad de experimentar en uno mismo los sentimientos de otro, es decir, es la facultad de saber ponerse uno mismo en lugar de otro.
- **Asertividad.** Capacidad para expresar los sentimientos, ideas y pensamientos propios, sin herir los sentimientos, ideas y pensamientos de los demás.
- **Buena actitud para las relaciones humanas.** Los objetivos los logran a través de otras personas; por tanto, tratan de desarrollar el entendimiento social y las capacidades convenientes; su éxito depende de la cooperación. Aparte de tener una buena capacidad para hablar en público, debe saber establecer unas adecuadas redes de contactos.

Todas estas peculiaridades se consideran virtudes dentro de nuestro sistema ético. Sin embargo, se pueden citar numerosos ejemplos de líderes famosos que tuvieron pocas o ninguna de las peculiaridades mencionadas anteriormente. Evidentemente, el medio ambiente cultural, social y físico juega un papel complejo en la emergencia, la existencia y el desarrollo de la autoridad de un líder. Así pues, no hay que olvidar que la sola presencia de las cualidades no asegura el éxito de liderazgo ni tampoco su ausencia lo evita.

4.2. INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el ser humano que el de la toma de decisiones. Cuando tenemos un problema o nos surge una disyuntiva, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada). Entre todas las posibles soluciones, elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional y nos permita más o menos maximizar el valor esperado tras haber resuelto nuestra acción.

La información es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones de los directivos en una organización. La característica principal de la información es que debe ayudar a resolver el problema al que se tiene que enfrentar la persona que

toma la decisión. La información es también un recurso más para la empresa como lo es el capital, las materias primas o el trabajo, ya que sin información no hay empresa viable. En definitiva, la información es un factor esencial, en cuanto que la posesión o no de esta información va a ser un factor determinante en la calidad de las decisiones que se adopten y, en consecuencia, de la estrategia que pueda en un momento determinado diseñarse y posteriormente ponerse en práctica.

Una red de comunicaciones eficaz es un componente fundamental para el éxito de funcionamiento de una empresa, en tanto en cuanto va a permitir mover la información. Dentro de una empresa existen diversos canales de comunicación (métodos empleados para enviar los mensajes al receptor), como son las reuniones (formales e informales), sesiones informativas, instrucciones o normas generales, memorandos y actas, circulares, tablón de anuncios, relaciones entre el personal y los cargos representativos, etc.

Las empresas están formadas por personas y grupos y las relaciones son imprescindibles. Los fines de la empresa han de ser conocidos por sus trabajadores. Nos encontramos ante una nueva revolución, en la que nuestro entorno ha sido modificado por el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que nos ha conducido a lo que se denomina sociedad de la información. Desde el punto de vista empresarial, a los factores de producción tradicionales (tierra, trabajo y capital) se le ha añadido otro: el conocimiento.

Se dan diversas **clases de comunicación** dentro de la empresa:

- **Comunicación interna.** Se da entre el propio personal de la empresa.
 - **Vertical:** puede ser ascendente (se origina en los empleados y finaliza en los directivos, facilitando la integración de los empleados y la información real de los directivos) o descendente (de los directivos a los empleados, siendo su finalidad informar a los trabajadores de los objetivos de la empresa, así como de las tareas para conseguirlo).
 - **Horizontal:** se da entre personas de un mismo nivel jerárquico o entre distintos departamentos
- **Comunicación externa.** Es la que se produce entre la empresa y los clientes, proveedores, sindicatos, asociaciones...

Además, la comunicación puede ser:

- **Oral o escrita.**
- **Formal** (si se deriva de la organización o de la estructura formal de la empresa) o **informal** (la que no discurre por los cauces habituales de la empresa, emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo y comprende todos aquellos aspectos del siste-

ma que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes).

- **Operativa** (la que necesitan en cada departamento para llevar a cabo su labor diaria), **táctica** (formada por los informes necesarios para controlar el desarrollo de las actividades y consecución de objetivos) y **estratégica** (la emplea la alta dirección para analizar económicamente la marcha global de la empresa y sus oportunidades, así como para tomar decisiones).

La empresa se ha de plantear el modo de que la comunicación sea efectiva (es decir, útil en la toma de decisiones), así como las acciones correctivas a llevar a cabo en los casos en los que se detecte que la información no ha sido efectiva. Para ello tiene que tener en cuenta que hay barreras que distorsionan la comunicación (p. ej., los ruidos, la ambigüedad, no mirar al interlocutor, hacer muecas, utilizar tono irónico, abusar de las pausas, frases amenazadoras...). Asimismo, conviene practicar la escucha activa, la empatía (capacidad de ponerse en lugar de otra persona) y la asertividad (capacidad y habilidad para ser uno mismo sin atacar ni anular al otro).

Para desarrollar un buen sistema de comunicación hay que determinar las exigencias efectivas de cada empresa en particular, teniendo en cuenta los siguientes **factores**:

- Los **plazos** (una información valiosa es aquella que sirve para tomar decisiones en el momento adecuado).
- El **coste** (independientemente de cuándo se produzca la comunicación, ésta tiene una inversión o gasto, por lo que es fundamental valorar el coste con la eficacia de la misma).
- **Confidencialidad**.

La complejidad a la que se enfrenta actualmente la empresa hace que cada vez se demande un mayor volumen de datos, y que se requiera una elaboración más compleja de esos datos. A la vez, la generalización de las tecnologías de la información ha hecho posible dar respuesta a esas necesidades informativas, de modo que la información se ha convertido en un arma estratégica de primera magnitud. Hoy en día la información es una fuente de poder y un factor determinante y potenciador de la actividad directiva y, por tanto, de la competitividad empresarial.

Obviamente, una vez que se ha recopilado la información necesaria, en el ámbito empresarial se toman decisiones continuamente (p. ej., al fijar objetivos, al determinar un medio para alcanzarlos, al organizar la actividad, al establecer los sistemas de motivación, etc.). En este ámbito, la **toma de decisiones** pasa por una serie de **fases**:

- **Determinación del objetivo** de la empresa y **definición del problema**. Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

- **Obtención de información** sobre el pasado, presente y futuro para elaborar previsiones.
- **Análisis del problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla, a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- **Determinación de las alternativas** para alcanzar los objetivos.
- **Evaluación de las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas, así como su factibilidad de implementación y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se puede llevar a cabo a través de distintos tipos de análisis (de factores, marginal, de coste y efectividad, etc.).
- **Selección de una alternativa.** Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema y que permita maximizar beneficios. Las bases para elegir alternativas pueden ser la experiencia, la experimentación o la investigación.
- **Ejecución o aplicación de la decisión.** Se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.
- **Control de las desviaciones** producidas tras la ejecución.

4.3. FUNCIONES BÁSICAS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN

Una vez que se tiene claro el concepto y estructura del sistema de dirección, la cuestión que se plantea es cómo llevar a cabo el proceso que permita el cumplimiento de dicho sistema; es decir, hay que hacer referencia a las actividades o funciones específicas que la integran. En este sentido, el proceso de dirección se lleva a cabo mediante las llamadas **7 P del management** (Bueno Campos, 2005):

- **Predicción.** Realización de predicciones tomando en consideración el entorno.
- **Planificación.** Establecimiento de objetivos y metas, tanto a corto, medio y largo plazo, como a nivel estratégico y operativo.
- **Política.** Definición de las reglas o principios de actividad que integran la cultura organizativa de la empresa, que van a permitir el logro de los objetivos.
- **Programa.** Evaluación y formulación de programas alternativos que posibiliten el cumplimiento de los objetivos, examinando las alternativas posibles y adoptando la más aconsejable.
- **Procedimiento.** Desarrollo de un conjunto de procedimientos que permitan el cumplimiento de los programas establecidos.

- **Presupuesto.** Cuantificación de los presupuestos que permitan la realización de los planes de todos los departamentos, áreas o unidades organizativas que desarrollan las actividades de la empresa.
- **Proceso de control.** Representa la observación y medida de los resultados obtenidos en relación a los objetivos planificados, de forma que se pueda comprobar la existencia o no de desviaciones. Por ello, resulta necesario el establecimiento de estándares que permitan medir las desviaciones sobre los planes previstos, evaluando la importancia de las mismas, y establecer las correcciones oportunas.

De todos modos, puede decirse que la totalidad de las actividades, acciones y responsabilidades de cualquier proceso de dirección se pueden englobar en cuatro **funciones básicas** (habitualmente se las ha identificado como las funciones clásicas de la dirección), que serán analizadas con mayor profundidad en capítulos posteriores:

- **Función de planificación.** Consiste en determinar qué debe hacerse (fijación de objetivos), cómo debe hacerse (marcar estrategias, definir las políticas de la empresa), cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo, constituyendo todo ello un plan de actuación de la empresa.
- **Función de organización.** Sirve para diseñar las funciones de las personas que conforman la empresa, situándolas en el lugar más conveniente, fijando su responsabilidad y su autoridad, ordenando las diversas tareas y las áreas de funcionamiento de la empresa.
- **Función de dirección de recursos humanos.** Tiene la misión de ajustar las políticas de personal a la estrategia y al negocio de la compañía. Con ese fin se debe gestionar la selección, la evaluación, la retribución, la formación, el desarrollo y la administración de la plantilla.
- **Función de control.** Proporciona la medida del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Para ello contrasta la realidad con lo previsto en la planificación. La dirección es la máxima responsable y es realmente quien controla. La ejecución de esta labor puede ser llevada a cabo por el departamento de control, cuyos responsables emiten informes o realizan reuniones con la dirección.

4.4. DIFERENTES NIVELES DE LA DIRECCIÓN

Por todo lo apuntado en anteriores epígrafes, parece claro que la dirección tiene que ocuparse de la asignación, la coordinación y la movilización de los recursos con que cuenta cualquier actividad organizada. Quiere esto decir que se van a requerir tareas directivas en casi cualquier lugar o nivel de la empresa u

organización, aunque, por supuesto, tendrán contenidos distintos y formas de funcionamiento también diferentes (p. ej., el capataz al frente de una cuadrilla, el encargado de una tienda, un oficial del ejército y el presidente de una multinacional ocupan, con distintos grados de responsabilidad y amplitud, cargos directivos en las instituciones en las que trabajan).

En este sentido, los diversos niveles directivos forman una pirámide jerárquica dividida en tres niveles: la alta dirección, la dirección intermedia y la dirección operativa.

La alta dirección estará integrada por el presidente y otros directivos clave, que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo de la empresa. Toman las grandes decisiones de la empresa al más alto nivel, como pueden ser las relativas a la elaboración de nuevos productos, las relaciones con otras empresas o el supervisamiento del funcionamiento general de la empresa. La alta dirección ejerce tareas de gobierno sobre una entidad con visión de conjunto y con capacidad de decisión en los campos de la planificación, organización, gestión de recursos humanos y control.

La dirección intermedia está compuesta por ejecutivos o mandos intermedios (p. ej., directores de fábricas, jefes de divisiones, etc.), que se ocupan de las cuestiones específicas del cargo que ocupan, elaborando planes y procedimientos detallados en los departamentos de los que son responsables, para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se encargan, además, de la supervisión de la dirección operativa.

La dirección operativa o dirección de nivel de gestión incluye a todos aquellos mandos que se encuentran en contacto directo con los trabajadores, y son responsables de asignar trabajadores a tareas específicas y evaluar los resultados de su trabajo en el corto plazo, poniendo en acción los planes desarrollados por los mandos intermedios. Tienen pequeñas responsabilidades sobre áreas determinadas, sin implicar la toma de decisiones importantes. A este nivel, el directivo tiene, entre otras, las funciones de:

- **Seleccionar las tareas** que se han de realizar.
- **Transmitir esas tareas** a los trabajadores.
- Indicar los **métodos y procedimientos** adecuados.
- **Facilitar el trabajo** con condiciones adecuadas.
- **Motivar** a los trabajadores.

LECTURA COMPLEMENTARIA:
La ciudad abandonada de Prípyat*

La historia de la humanidad nos muestra numerosas etapas recordadas por la crónica de un exilio, incidentes cuyas consecuencias narradas muestran el desaliento de personas separadas de la tierra que habitaron. Por ejemplo, abundan los restos que los mayas dejaron como símbolo de su existencia, pero no del motivo de la evanescencia de aquel imperio. En torno a este misterio arrojaron algo de luz las conclusiones que *Sylvanus Griswold Morley* plasmó en sus estudios sobre la cultura maya. Este destacado arqueólogo estadounidense de la primera mitad del siglo xx nos enseñó una singularidad de aquel misterioso pueblo: desconocían el arado. Esto parece explicar el motivo por el cual los mayas abandonaban sus ciudades cuando se encontraban en pleno apogeo. Al carecer de ciertos medios técnicos, abatían constantemente zonas de selva para reemplazar las agotadas tierras que, más y más, iban rodeando sus poblados en un justo y largo período de barbecho, puesto que esta civilización tampoco había desarrollado la ganadería lo suficiente como para hacer un buen uso del abono.

Sin embargo, no es necesario remontarnos siglos atrás para contemplar civilizaciones perdidas de las que nos queda estudiar su arquitectura y su cultura, ni necesitamos cruzar océanos ni pensar en injustas guerras que obligaron a nuestros abuelos a embarcarse en la más dolorosa experiencia de sus vidas. Es suficiente con mirar nuestra geografía, plena de infraestructuras de dudosa moralidad; o incluso, de pequeños pueblos anegados por el capricho de un pantano, del que hoy nadie duda de su utilidad. Es suficiente con entender que la escasez, la explotación o la búsqueda de recursos, normalmente, tienen una influencia en sus gentes, quienes, además, pueden encontrarse supeditadas a decisiones de aquellos que deben tomarlas en la búsqueda del beneficio común. Es por ello que, para entender lo que ocurrió aquella madrugada del 26 de abril de 1986, no podemos separar los factores económicos, políticos y sociales, que desde nuestra existencia siempre han ido de la mano.

Con la Revolución rusa de 1917 cayó el Imperio ruso, y en 1922 se fundó la Unión Soviética como consecuencia de la victoria bolchevique en la Guerra Civil Rusa, que dio paso a la asociación entre la República Socialista Federativa Soviética de Rusia, la República Federal So-

cialista Soviética de Transcaucasia, la República Socialista Soviética de Ucrania y la República Socialista Soviética de Bielorrusia. Actualmente, Ucrania se sitúa en la Europa Oriental; bañada al sur por el mar Negro, limitada al norte por Bielorrusia, al este por Rusia y al oeste por Polonia, Eslovaquia, Hungría, Rumania y Moldavia.

Durante los dos primeros años de pertenencia a la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), los ucranianos vivieron la influencia política de *Vladimir Ilich Uliánov*, más conocido como *Lenin*, quien había apostado por la Nueva Política Económica (NPE) en sustitución de las antiguas políticas del comunismo de guerra. Tras su fallecimiento en 1924, el pulso por el poder fue ganado por el *Secretario General del Comité Central del Partido Comunista de la Unión Soviética*, *Iósif Vissariónovich Dzhughashvili*, es decir, *Stalin*. Éste reemplazó la NPE (que permitía el beneficio privado de pequeñas empresas o negocios mientras el Estado daba prioridad al control del comercio exterior, al de la banca y al de las grandes industrias) por una economía planificada y muy centralizada, lo que significó prescindir de un mercado como *asignador* de recursos. En su lugar, se produjo una socialización de los medios de producción coordinados

* Adrián Testera Fuertes, profesor de la *Universidad de León*, documento original elaborado para el Área de Organización de Empresas del *Departamento de Dirección y Economía de la Empresa* el día 19 de junio de 2016.

**LECTURA COMPLEMENTARIA:
La ciudad abandonada de Prípyat (cont.)**

por una unidad central con capacidad de decisión y control sobre toda la economía de la gran nación. La filosofía de este nuevo ideario político y económico fue conducir a la Unión Soviética agraria a una gran potencia industrial sin ricos ni pobres, con salud y educación para todos. La realidad de estos veloces cambios económicos, sociales y políticos fue que sus líderes no dudaron en esclavizar a 18 millones de personas en los llamados *Gulags*, ni en exiliar a otras tantas de sus hogares, ni de condenarlas a calamitosas hambrunas que provocaron 7 millones de muertes. Durante los 30 años, de *estalinismo* murieron, aproximadamente, 20 millones de personas; si bien sus vídeos de propaganda mostraban al mundo un escenario completamente diferente.

A lo anterior se añade el enfrentamiento ideológico entre el sistema comunista de la URSS y la doctrina capitalista mantenida por los Estados Unidos, que nació a partir del fin de la *Segunda Guerra Mundial* y que se extendió hasta la disolución de la URSS, a finales del año 1991. Este conflicto, conocido como la *Guerra Fría*, se extendía a nivel político, económico, social, tecnológico, militar e informativo. De este modo, ambas naciones se limitaron a actuar como *ejes* influyentes de poder en el contexto internacional y a fomentar la cooperación económica y militar con los países aliados o satélites de uno de los bloques contra los del otro. En definitiva, las dos superpotencias deseaban implantar su modelo de gobierno en todo el planeta.

En este contexto, la URSS perseguía defender su autarquía y convencer al mundo de la superioridad del comunismo. Por consiguiente, Stalin decidió apostar por ganar la carrera de la construcción del primer reactor nuclear del mundo. Es entonces cuando, a poco más de 100 kilómetros al suroeste de Moscú, y a poca distancia de las orillas del río Protvá, nace el primer *neukogrado* o *ciudad científica* de la Unión Soviética, donde se creó el *Centro de Investigación Nuclear Civil* de Rusia. Así, Óbninsk fue fundada en 1946 como un poblado para constructores de

la primera planta atómica civil del mundo, cuya construcción finalizó en 1954. Entonces, se dio la noticia al mundo del primer reactor nuclear capaz de abastecer de energía limpia e ilimitada a una ciudad. En la URSS se educaba bajo la idea de que el átomo podía resolver de forma segura todos los problemas energéticos.

Hoy en día, la población de Óbninsk ronda los 105.000 habitantes, lo que la convierte en una de las ciudades más pobladas de su región, la Óblast de Kaluga. Económicamente, es una ciudad que depende de sí misma, puesto que, tras la salida del comunismo y de la toma de dirección hacia la economía de libre mercado llevada a cabo por *Mijaíl Sergéyevich Gorbachov*, se suspendieron muchas ayudas y subvenciones. Aquel reactor, que en el presente es una pieza de museo, fue un motivo más para el orgullo patriótico y se negó contundentemente que fuera iniciado por físicos alemanes que ya trabajaban con Hitler para conseguir la primera bomba atómica.

Tras el fallecimiento de *Stalin*, en marzo de 1953, la *Guerra Fría* continuó junto con la política de exaltación nacional. Siguiendo la misma línea del desarrollo de la infraestructura nuclear, el *Partido Comunista de la Unión Soviética* comenzó la construcción de una ciudad llamada Prípyat, que debe su nombre al río en cuyas orillas asienta sus cimientos. Fue situada en territorio ucraniano, dentro de la Óblast de Kiev. Su ubicación geográfica responde a una configuración estratégica donde se gozaba de un clima tranquilo, un suelo fértil y unas buenas comunicaciones terrestres, tanto por ferrocarril como por carretera. Además, acorde a la política del gobierno soviético de mimar a sus científicos (los cuales gozaban de muchos privilegios, sueldos altos y largos períodos de vacaciones), Prípyat se construyó con todo lujo de detalles. Sus espacios verdes, sus zonas deportivas, culturales y educativas la hacían uno de los lugares más envidiables de la antigua República Ucraniana.

El propósito de fundar esta ciudad en 1970 era el de albergar a los futuros trabajadores de la

**LECTURA COMPLEMENTARIA:
La ciudad abandonada de Prípyat (cont.)**

central nuclear de Chernobyl, la cual comenzó a construirse en el mismo año. Inicialmente, la construcción de este complejo nuclear estaba prevista a tan sólo 25 kilómetros de la capital de Ucrania, Kiev, pero la *Academia Ucraniana de las Ciencias*, junto con otros cuerpos, expresaron su repulsa a que la central estuviera tan cerca de la ciudad. Por ello, la planta nuclear, junto con Prípyat, fueron construidos en su actual localización, a unos 112 kilómetros al norte de Kiev, a unos 18 kilómetros al noroeste de la ciudad de Chernobyl y a unos 16 kilómetros de la frontera con Bielorrusia.

La central de Chernobyl constaba de cuatro reactores; el primero de ellos fue finalizado en 1977, el segundo al año siguiente, en 1981 finalizó la construcción del tercero y en 1983 se consumó el cuarto reactor. En la madrugada del 26 de abril de 1986 el reactor número 5 estaba casi completado y se esperaba que dentro de ese mismo año comenzara a operar. El reactor número 6 aún tendría que esperar unos meses hasta poder contribuir a la gran hazaña del *Átomo Pacífico*.

No resulta sencillo explicar qué ocurrió aquella madrugada ni los motivos de las decisiones que desencadenaron el suceso. Oficialmente, 276 trabajadores ocupaban aquella noche el bloque número 4 de la central nuclear para llevar a cabo un experimento que simularía un corte de suministro eléctrico y probaría el sistema de autoalimentación del reactor. No obstante, otras versiones achacan lo sucedido a una decisión militar por la cual los responsables de la central reciben la orden de probar cuánto tiempo tardarían los generadores de la planta en volver a funcionar tras un corte súbito de energía. De esta manera querían asegurarse de que la central nuclear podía reaccionar ante un ataque bélico por parte del bloque capitalista. Por ello, se les pidió que bajaran la potencia del reactor de 1.000 megavatios (máxima capacidad de producción del reactor) hasta los 200 megavatios y comprobaran si la inercia de las turbinas era suficiente para

suministrar energía a la central antes de que las bombas empezaran a enviar el agua para enfriar el reactor. Entonces se recibió una llamada de Kiev que demandaba más potencia para uso industrial, por lo que el reactor estuvo funcionando en condiciones inestables, algo para lo que el personal de la central no estaba preparado.

Finalmente, cuando una alarma indicó un peligroso aumento de la actividad del reactor, los ingenieros iniciaron inmediatamente una parada de emergencia sin darse cuenta de que esto provocaría una explosión cinco segundos más tarde. La razón por la que ninguna alarma del sistema advirtió el aumento de temperatura tampoco se sabe con certeza. La versión más aceptada refleja un fallo en el diseño del sistema de seguridad que no era conocido por los técnicos, que se derivaba del hecho de que los sensores del reactor tenían un *punto ciego* que no permitía detectar las subidas extremas de temperatura. A pesar de ello, hay quienes buscan la causa de este fallo en los altos índices de corrupción característicos en toda la Unión Soviética y que, en este caso, derivaron en un ahorro en materiales en la construcción de la central. Sea como fuere, lo que nadie duda es del alto grado de peligrosidad de esta prueba, que llevó a los directores de otras centrales nucleares a negar a Moscú su realización. Alrededor de la 1:24 a.m. de dicha madrugada una gran explosión esparció al aire la parte superior del núcleo del reactor número 4 (cuyo peso era aproximadamente de unas 1.800 toneladas) a una temperatura de 3.000 grados centígrados. Del enorme cráter emergió una bola de fuego y una corriente de vapor lanzó 50 toneladas de uranio y 700 toneladas de grafito radioactivo. Un enorme cilindro incandescente se elevó a más de 2.000 metros de altura formando un arco iris de colores donde predominaba el rojo. Nunca antes habían sido liberadas a la atmósfera unas cantidades tan altas de material radioactivo. La emisión de estas partículas superó en 500 veces a la bomba atómica de Hiroshima en 1945.

**LECTURA COMPLEMENTARIA:
La ciudad abandonada de Prípyat (cont.)**

Minutos después llegaron los primeros bomberos procedentes del pueblo de Chernobyl, quienes no habían tenido formación en este tipo de incendios porque en sus entrenamientos les habían enseñado que una central nuclear no podía explotar. El primer bombero que se acercó al agujero del cráter vestía el traje reglamentario sin más protección. El dosímetro con el que midió la radioactividad leyó el mayor índice de radiación de la historia, millones de veces superior a una dosis letal. Aquel bombero se derrumbó allí mismo. Otros dos más morirían ese mismo día. El efecto de la radiación invadió sus cuerpos y les produjo llagas en su piel. En los centros sanitarios fueron aislados, sus cadáveres enterrados muy profundos en cajas de zinc y, en definitiva, fueron tratados como elementos radioactivos.

En medio de aquel caos, en la oscuridad y caminando con linternas, los técnicos de la central intentaron averiguar durante una hora lo que había ocurrido. Los instrumentos no podían medir tan elevados niveles de radiación. El director de la central y los ingenieros jefes se reunieron siguiendo el procedimiento normal, pues no estaban preparados para esta situación. Como sabían que lo más peligroso era que el reactor funcionara sin refrigeración, decidieron alimentarlo con agua corriente. Realmente esto no solucionó ningún problema, sino que sirvió para extender más radiación al aire mediante una columna de vapor.

Casi tres horas después, hacia las 5.00 a.m. de la madrugada, todos los incendios estaban controlados, excepto el grafito del interior del reactor. Aquella mañana, Prípyat despertó como cualquier otro sábado, era un día de fiesta y sus habitantes salieron a las calles a disfrutar de un día soleado. Discretamente, se fueron acercando a la ciudad algunos militares, que se asombraron al comprobar unos índices de radioactividad 15.000 veces superiores a la normal, mientras los niños jugaban en los parques y los mayores continuaban su vida cotidiana. Aunque se trató de una catástrofe y la KGB, la agencia

de inteligencia soviética, tomó fotografías del reactor destruido a primeras horas de la mañana, no se llevó a cabo la decisión de evacuar a la población de Prípyat hasta 24 horas más tarde. El día 27 de abril de 1986, a las dos en punto de la tarde, un convoy de autobuses llegados a Prípyat desde toda Ucrania se organizaron por barrios con ayuda del ejército. Los residentes recibieron instrucciones de que llevaran equipaje únicamente para dos días, pero finalmente nadie regresó y se convirtió en una ciudad abandonada.

Soldados, trabajadores y mineros procedentes de toda la Unión Soviética fueron trasladados hacia la zona de Chernobyl, donde les daban placas de plomo a modo de protección. Sobre el reactor abierto lanzaron desde helicópteros toneladas de arena y plomo. En lugar de ser evacuados, los residentes de la ciudad de Chernobyl fueron reclutados para trabajar en el desastre. No sabían que era peligroso ni llevaban la ropa adecuada. De hecho, vestían en manga corta porque hacía calor. No fue hasta después de cinco días cuando se permitió a los ciudadanos de Chernobyl abandonar la ciudad. No obstante, otros nuevos liquidadores continuaron llegando. Jóvenes soldados sin trajes especiales recogían con palas, e incluso con sus propias manos, los elementos radioactivos y los lanzaban al interior del reactor. Con tres minutos de ese trabajo en la azotea del reactor sustituían tres años de servicio en la guerra soviética con Afganistán, sin saber que la probabilidad de encontrar la muerte entre los átomos era mayor que entre los fusiles. Éstos fueron los llamados *biorrobots* por tener que cumplir con un trabajo que las máquinas dirigidas por control remoto no podían realizar debido a que los altos niveles de radiación interrumpían sus circuitos y trasformaban las órdenes en movimientos sin sentido que les arrastraban a precipitarse al vacío.

En cuanto a la cara política de este acontecimiento, la noticia no se había dado a conocer ni a la población ni al mundo por parte de los

**LECTURA COMPLEMENTARIA:
La ciudad abandonada de Prípyat (cont.)**

representantes públicos de la Unión Soviética. Durante la mañana del 28 de abril, el viento condujo la nube radioactiva, que atravesó Polonia y llegó al centro de Europa. Como consecuencia, en la central atómica de Forsmark, en Suecia, se detectaron enormes cantidades de radiación en el aire y activaron los procedimientos de emergencia. Horas después, los científicos suecos descubrieron que la radiación provenía de una fuente bastante lejana. Tras estudiar el comportamiento meteorológico se dieron cuenta de que el viento había transportado las partículas radioactivas hasta Suecia desde alguna parte de Ucrania. Antes del mediodía los funcionarios suecos pidieron explicaciones a Moscú. Desde el Kremlin se negó que se hubiera producido cualquier accidente, pero sobre las nueve de la noche de ese día, en la televisión soviética se admitió por primera vez la existencia de un fallo nuclear mediante un breve comunicado que no ofreció detalles significativos del suceso.

Las reacciones internacionales comenzaron a surgir. Cuando el 30 de abril algunos aviones japoneses detectaron las primeras partículas radioactivas, se tomó la decisión de controlar minuciosamente a cualquier viajero procedente de Ucrania, pues Japón se había convertido en un pueblo muy sensible a temas nucleares tras las experiencias de Hiroshima y Nagasaki. Igualmente, en la frontera alemana también se tomaron medidas y sus científicos informaron de que las verduras y la leche de algunas zonas estaban contaminadas y se retiraron de la venta. El día 1 de mayo, fiesta nacional, el viento cambió hacia el sur, lo que aumentó los niveles de radioactividad en Kiev; en ese momento los dirigentes locales comenzaron a debatir sobre la posibilidad de evacuar la ciudad, pero ¿cómo evacuar a 3 millones de personas? El día pasó en Kiev como cualquier otro día de fiesta, la gente en las calles disfrutando de los desfiles y los eventos deportivos típicos del festejo. Aun teniendo en cuenta todas estas circunstancias, no fue hasta el 14 de mayo cuando el presidente *Mijail Gorbachov* hizo su

primera declaración sobre el accidente en una breve aparición en la televisión soviética. A la vez, el Kremlin continuaba en marcha con su maquinaria propagandística mediante la cual enviaban a periodistas a la zona afectada a realizar reportajes sobre cómo la vida seguía su curso normal.

En torno al mes de junio llegó una nueva y crítica fase para los liquidadores. Tras recoger el grafito radioactivo y devolverlo al núcleo comenzó la construcción de un sarcófago que protegiera al medio ambiente de la emisión nociva. Esta obra concluyó en el mes de noviembre del mismo año. En aquel momento se pudieron detener los pensamientos, echar un vistazo a las ruinas, a la soledad del paisaje, al abandono, y volver a recordar ese instante justo antes al gran estruendo, el silencio. El reactor número 4 nunca volvió a funcionar, quedó enterrado bajo casi 5.000 toneladas de hormigón. No fue así con los otros tres reactores, los números 1 y 2 empezaron a trabajar un año después del suceso, y el número 3 en el año 1989. Pero en 1995, como consecuencia de la presión internacional, se llegó a un acuerdo con el gobierno ucraniano para idear el proyecto que finalizara definitivamente la actividad de la central de Chernobyl. Así, el primer reactor fue apagado en 1996, el segundo en 1999, y el tercero en diciembre del año 2000.

Aquella catástrofe dejó más de 10.000 personas hospitalizadas en los primeros días posteriores al accidente. De los 600.000 liquidadores que participaron, aún hoy se desconocen las cifras de muertos. Alrededor de 260.000 personas tuvieron que abandonar sus hogares, muchas de ellas fueron trasladadas a zonas también contaminadas, lo cual produjo un nuevo éxodo. A menudo, muchos padres desconocían dónde irían sus hijos aquel junio de 1986, cuando miles de niños fueron enviados a cientos de kilómetros de distancia a zonas menos contaminadas. Por su obediencia, el director y el ingeniero jefe acabaron en los tribunales, donde fueron juzgados por violar las normas de seguridad de instalaciones en las que se manejaba material explosivo. Am-

**LECTURA COMPLEMENTARIA:
La ciudad abandonada de Prípyat (cont.)**

bos fueron condenados a diez años de cárcel y hoy día siguen negando su responsabilidad y la achacan a una decisión política.

A pesar del enorme precio en vidas humanas, el resultado final sigue sin ofrecer garantías para el futuro, pues, actualmente, el viejo sarcófago se está deteriorando. En su estructura se han abierto brechas y sus cimientos no son estables, con lo que se le estima una vida útil de treinta años a contar desde el fin de su construcción. Ante el peligro de una nueva catástrofe, la *joint venture Novarka*, una integración de los grupos franceses *Vince* y *Bouygues*, inició en el año 2012 un proyecto para instalar una bóveda definitiva que garantizara la seguridad durante el próximo siglo. No obstante, la radiación permanecerá en su interior unos 27.000 años.

La zona de exclusión, por la cual se aisló un radio de treinta kilómetros alrededor de la central nuclear, continúa perimetrada. Sin embargo, el peligro real se extiende mucho más lejos, pues el agua de lluvia tras la explosión contaminó las tierras y con ello los alimentos que sus vecinos aún cosechan y consumen. En las zonas afectadas de Bielorrusia y Ucrania aún viven 4 millones de personas y los productos de sus tierras son vendidos en los mercados. Sólo en Bielorrusia el 25% de estos bienes proceden de zonas con altos niveles de contaminación. Por ello, para evitar que las dosis de alimentos contaminados sean mortales, los funcionarios del gobierno mezclan los productos radioactivos con otros menos intoxicados. Argumentan que se ven obligados a hacerlo dada la falta de dinero y de control. Según estudios independientes, en este país al norte de la catástrofe, el 15% de los alimentos están contaminados, con un nivel de radiación superior a los considerados de seguridad.

Alrededor de la vieja central nuclear, el *contador geiger*, que permite medir la radioactividad

de un objeto o de un espacio, sigue dando cuenta del estado actual de esta historia. Aunque existe un límite de seguridad cuya demarcación lo define una verja impuesta a 150 metros del sarcófago, todo lo demás es espacio abierto a visitas, no sin antes haber contratado a un guía con el permiso del gobierno ucraniano y no sin haber sido sometido después a un control que determina la limpieza del visitante en cuanto a partículas atómicas se refiere. En tal proceso, unas cabinas de control son las encargadas de realizar ese análisis. En caso de resultado positivo, los amables soldados del punto de control delimitarán, mediante un detector manual, la zona exacta en la que cortarle la ropa contaminada y envasarla como producto radioactivo. Esto último si tiene suerte de que no sea en la piel o en el pelo, con lo cual le agasajarían con una ducha química.

Debido a la inspiración divulgativa de este artículo y a la asociación que pretende demostrar entre las siempre unidas disciplinas de la economía, la política y lo social, merece ponerle fin con la reflexión realizada por alguien que vivió en primera persona aquella experiencia, un físico ruso y residente en *Óbninks*, el profesor *Anatoly Voropaev*, quien afirmaba que «*la incompetencia en cada sector, ya sea la dirección, un ingeniero o un trabajador, puede tener consecuencias nefastas, y en especial en la energía nuclear. Aprender de los errores cometidos es importante*».

Nota: para acabar de entender las terribles consecuencias de las erróneas decisiones tomadas por directivos y políticos en el día del accidente y en las semanas que siguieron al mismo, resulta muy recomendable el visionado del documental *Jon Sistiaga en la ciudad del fin del mundo (Chernobyl, Zona de Alineación)*, de Jon Sistiaga (España, 2013) (<https://www.youtube.com/watch?v=mrzsoQZ7KY>).

LECTURA COMPLEMENTARIA
El caso Cajasur-BBK

1. Carta dirigida por una empleada de Cajasur a un amigo economista para plantearle las alternativas con las que se encuentra ante un inminente E.R.E. en su empresa, derivado por su absorción por BBK.

Hola:

Tengo muchas cosas en la cabeza, llevo ya varios días maquinando, estoy supercansada, agotada y harta de todo. Como sabrás, ya se ha firmado el acuerdo laboral y se me plantean tres opciones, a cual pear:

- a) Trinco la pasta (50.000 €) y me voy al paro 2 años.
- b) Aguanto pegada a la silla y cruzando los dedos para que la entidad se quede conmigo sabiendo que en Madrid sólo necesitan 17 personas y somos 51. Si me echan me voy al paro 2 años (sin pasta).
- c) Solicito una reducción de jornada durante 4 años cobrando la mitad del sueldo. Pasado el tiempo, la entidad me puede coger con horario y sueldo normal, o me puede echar y darme 7.000 €, me queda el paro durante 2 años pero a la mitad del salario base, porque he cotizado por mitad de jornada.

No sé que hacer para no equivocarme. Si tuviera otra trabajo en el horizonte obviamente cogería la opción A, pero es que no hay nada de nada, crisis y más crisis (si te enteras de algo, por favor, dímelo). La B es de valientes y yo lo soy, pero no creo mucho en mi suerte. La C es la que más vueltas le estoy dando, porque digo yo que en 4 años la situación económica habrá cambiado, y si me echan tendré más posibilidades de emplearme...

Me estoy volviendo loca, y tengo máximo 40 días para decidirlo.

2. La respuesta del economista.

Bueno, este es el análisis:

Obviamente las cargas hipotecarias y familiares hacen que el planteamiento «*es imposible cambiar de trabajo*» prevalezca en el análisis que llevas a cabo. Evidentemente hay algo que falla en la exposición de las alternativas que se tienen. No acabo de entender por qué en la opción A se ofrecen 50.000 € y en la opción B no se ofrece pasta (si te echan te tienen que indemnizar; no sé la cantidad, pero supongo que más de 30 días de salario por año trabajado...; ciertamente debe quedar lejos de 50.000, pero no sé cuánto). Para mí la situación es clara, y el concepto a utilizar es el de «*coste de oportunidad*» (lo que pierdo por tomar una decisión).

Caso A: Si opto por coger 50.000 € y correr, pierdo la posibilidad hipotética de continuar con el trabajo (no sabemos hasta cuándo).

Caso B: Si opto por mantenerme en el puesto *con las uñas agarradas* pierdo 50.000 € y el tiempo que paso en el trabajo sin saber que voy a continuar allí (yo esto no lo veo tan valiente como lo ves tú; de hecho, creo que es la opción más cómoda, en plan «*ay, qué cosas tan malas me pasan...*»).

Caso C: si solicito una reducción de jornada, pierdo la mitad de sueldo, la mitad de cotización a la S.S. durante 4 años (tendré que trabajar dos años más para tener derecho a la misma pensión que otra persona que trabajara a jornada completa) y pierdo igualmente el tiempo que dedico al banco (esta opción es genial... para el banco, claro).

En estas circunstancias, claramente pillo los 50.000 € y me pongo a buscar trabajo (tengo 24 meses para ello). Evidentemente, si creo que no hay trabajo por culpa del gobierno, de la crisis, de los bancos, de mi madre o de vete a saber quién, no he entendido que encontrar trabajo depende primeramente de que yo lo busque, y me da que deberías ponerte a ello... Además, no hay que olvidar otro análisis de los costes que en muchas ocasiones se pasa por alto, como es el he-

LECTURA COMPLEMENTARIA El caso Cajasur-BBK (cont.)

cho de que en los casos B y C habría que tener en cuenta que existen unos costes derivados de acudir al trabajo (transporte, comida, cafés, guardería, etc.), que hay que considerar como un menor ingreso salarial (en el caso A se ahorrarían, es decir, sería un mayor ingreso).

En fin, que la frase «*no hay nada de nada*» parece sacada del ideario más triste de los escritores de ciertos medios de comunicación... ¿Cómo no va a haber?... Pues no habrá ban-

cos y cajas y gestorías y despachos y consultoras y empresas que necesiten personal administrativo..., pero hay que enviar el CV (eso sí, los tiempos han cambiado y los salarios ofrecidos serán menores, aunque nunca se sabe... Habría que comparar salarios que se ofrecen con el actual, porque en algunos casos con menos jornada se cobra más salario que en otros sitios con más jornada)... Vamos, que o te adaptas o mueres...

LECTURA COMPLEMENTARIA Gran inquietud en CANAL+ por el aluvión de críticas en redes sociales ante la subida de precios*

El abonado de *Canal+* ha estallado. Desde que la plataforma anunció la política de precios para el fútbol en la plataforma y operadores de cable, en los que ahora va a distribuir en exclusiva *Canal+1* y *Canal+Liga*, el clamor ha sido incipiente y creciente. Cientos de abonados manifiestan, no sólo su incredulidad, sino su extrema decepción y un enorme malestar, porque consideran que la subida de precios y el traslado del incremento del 13% de IVA a partir del 1 septiembre al abonado no son ni mucho menos decisiones oportunas en un momento como el que está atravesando el país. Aparte, la mayoría considera que pagar 60 € (70 € en HD) por los 3 canales que emitirán las competiciones de *Liga*, *Copa* y *UEFA Champions League* es desproporcionado y un auténtico disparate considerando los tiempos que corren.

Basta con asomarse a la página oficial de *Canal+* en *facebook* para comprobar el hastío de los clientes, o a foros especializados como *mundoplus.tv* o *adslzone.tv*, en los que cientos de usuarios incluso han elaborado cartas tipo y argumentarios de protesta, porque consideran que la empresa hace mucho tiempo que dejó de cuidar a sus clientes (especialmente a los mejores, cuyas facturas duplican la media por abonado, situada en 41,10 €), y que simplemente ha pasado a exprimirlos de forma paulatina, incrementando día sí, día también los costes de los servicios contratados.

Indignación y hastío: hasta los fieles abandonan

Las medidas adoptadas por *Canal+* han puesto al abonado en situación límite, hasta el punto de que incluso abonados fieles, que llevan en la plataforma desde los tiempos primigenios de *Canal+ analógico* (años 90), se plantean abandonar. Los mensajes en redes sociales y foros son variopintos, pero no dejan lugar a dudas. Veamos algunos de ellos:

—«Yo llevo muchos años con vosotros, pero que en plena crisis subáis el precio de *Canal+*

* Original publicado en la web www.sincolumna.es el 22 de agosto de 2012: <http://www.sincolumna.es/2012/08/gran-inquietud-canal-plus-criticas-redes-sociales-subida-precios/>

LECTURA COMPLEMENTARIA

Gran inquietud en CANAL+ por el aluvión de críticas en redes sociales ante la subida de precios (cont.)

Liga a 26,56 euros/mes y añadáis de pago otro canal como Canal+ Liga de Campeones por otros 10,83 euros/mes no lo veo nada acertado. Le sumas Canal+, y 50 euros/mes para ver el fútbol no te los quita nadie. Es una pena que se trate así a los abonados. Otro que se tendrá que dar de baja y acogerse a GoTV (15 euros/mes), y para ver la Champions ya tenemos un partido en abierto (TVE) y el resto en internet o el bar de la esquina.»

—«Yo llamaré pero para darme de baja, nos quitan los toros y crean un canal toros para cobrarlos más, pagas Canal Plus Deporte y te crean Canal Plus Liga para volver a pagar más, y ahora Canal Plus Liga de Campeones y otros 5 euros más. Pues conmigo que se olviden ya, decidido, ni un euro más, mañana llamo para darme de baja.»

—«Que vergüenza, los que somos socios y llevamos mucho tiempo nos suben los precios en vez de bajar, no nos añaden canales y los que ponen a pagar más.»

—«Este año os habéis pasado con el fútbol. No bastaba con el Canal Plus Liga, sino que ahora también el de Liga de Campeones. Ya hay que pagar por todos los partidos. Me habéis quitado de ver este año al Málaga en abierto y eso no lo perdono. Este año me doy de baja. Os habéis convertido en un artículo de lujo y al alcance de muy pocos bolsillos.»

—«¡¡Sois unos caraduras y unos sinvergüenzas, por no decir otra cosa más fuerte!! Después de que contratamos un canal para ver el fútbol como es el Liga, ahora decidís desglosarlo y ponéis el Liga de Campeones. Eso es de ser unos jetas, porque queréis cobrarnos más a cambio de nada; los equipos son una porquería que se quedan pillados cada dos por tres, a clientes nuevos les dais el iplus gratis durante meses y a los que somos clientes hace años que nos jodan y ahora un canal para la Champions!!! ¿Pero de qué vais? La atención al cliente es pésima, tardas un montón en que te atiendan llamando a un 902 (para sacar más pasta, claro), y cuando consigues que te atiendan el agente que tienes al otro lado no tiene

ni p... idea de nada. Ya que vais a cobrarnos más podáis dar un servicio mínimamente decente.»

—«Pagar más de 55 euros por C plus 1 y C+ Liga... ¡¡me parece un disparate!! ¡¡Esto es de locos!!»

—«¿Un robo únicamente? Eso me parece poco si los que pagamos 69,90 al mes por ver casi todos los canales hay que sumarle los 5,95 de Canal Plus Liga de Campeones más los 21,95 de Canal Plus Liga. Si sumas todo, más el 21 % de IVA, van a quitarse en nada la deuda que tiene PRISA de 5.000 millones de euros... Jajajajajaja... Pero vamos, que yo ya tengo mi baja tramitada y a final de este mes ¡¡adiós Canal Plus!!, que has hecho mucho daño a la sociedad..., y lo seguirá haciendo hasta que se declare en bancarota.»

El tiro por la culata: menos abonados y menos ingresos

La fuerte apuesta de Canal+ con precios elevados va a propiciar que el tiro le salga por la culata. Como se ha demostrado, España no es un país con gran cultura y tradición en televisión de pago (no en vano, somos líderes en el ranking mundial de pirateo), y plantear una oferta con precios que rondan en lo más básico los 60 euros va a ocasionar una huida despavorida de clientes, como ya se intuye en redes sociales. No hay que ser un lince. Si la jugada de Canal+ es perder clientes directos y compensar con los nuevos clientes que lleguen a través de *Imagenio*, *ONO* y otras cableras, no habrá entendido que el «pan para hoy, hambre para mañana» es un axioma de seguro cumplimiento.

Nuestro pronóstico es claro: ante esta subida disparatada de precios, de más del 29% de media, la huida de clientes va a ser mayúscula. Lo resumimos en una frase: *vacíos los hogares, repletos los bares*. Y eso, si los bares se pueden permitir soltar casi 300 euros mensuales para ofrecer el fútbol. Igual hasta las radios recuperan

LECTURA COMPLEMENTARIA

Gran inquietud en CANAL+ por el aluvión de críticas en redes sociales ante la subida de precios (cont.)

el papel protagónico de los años 80 y se convierten de nuevo en el *star-system* del fútbol español... Es algo, sin duda, que puede llegar a ocurrir.

El maltrato al abonado *Premium* y las diez propuestas alternativas

En la mala gestión que *Canal+* está haciendo con los clientes en los últimos años reside buena parte del hastío de los mismos. Cada abonado se ha convertido en un número, que apenas es tratado vía *Excel/SAP* a efectos de ofrecerle incrementar su facturación y poco más.

Enumeramos a continuación los despropósitos comentados en los foros por los clientes y algunas alternativas con las que, sin duda, podría mejorar su satisfacción:

1. Precios excesivos

Canal+ está evolucionando a producto de lujo. Consiguieron un millón de clientes en 4 años y 4 meses (de 1990 a 1994) gracias a una política de precios ajustada en un entorno sin competencia (3.000 pesetas al mes por un canal que ofrecía contenidos mucho mejores que los de la televisión de entonces). Ahora, para contar con una programación de mediana calidad, la factura debe situarse entre los 50 y 70 euros (8.000 y 11.500 pesetas, entre un 260% y un 380% más que en los tiempos de *Canal+ analógico*).

Propuesta: La plataforma debería apostar por conseguir más masa crítica de abonados y situar la factura básica entre 10 y 15 euros y la más alta en 40 euros.

2. Paquetizaciones incoherentes

Con la comercialización de canales temáticos tipo *Canal+ Liga*, suceden cosas tan absurdas como que un cliente *Premium+Total* (como dice su publicidad «para los que lo quieren todo») no pueda acceder a ese contenido, o que un abonado a *Deporte+*, oferta deportiva de la

plataforma, no pueda acceder al canal tampoco porque es de contratación aparte.

Propuesta: Reducir los precios de las *paquetizaciones* simplificándolas a: *Selección+* (20 €), *Cine+* o *Deporte+* (30 €) y *Premium+ Total* (40 €), incluyendo todos los canales correspondientes y comercializados ahora como opciones en los temáticos, y añadiendo 5 € por terminal *HD*, con independencia del paquete contratado. Si la factura media es de 41,10 €..., ¿no merecerá la pena extender esa factura al máximo número de clientes y fomentar luego consumos adicionales de otros contenidos, que sangrar periódicamente, generar malestar y promover indirectamente la fuga del cliente en cuanto encuentre algo mejor? En cuanto al fútbol, ¿por qué un aficionado tiene que pagar sí o sí 60 o 70 € por ver a su equipo de fútbol y acceder a una oferta de 500 partidos de fútbol, si sólo le interesan los 38 de su equipo? Debería existir un canal por equipo en el que se ofreciesen todos los choques de todas las competiciones. Dicho abono por equipo debería situarse en los 15 y 20 €/mes y se fomentaría un abono enorme entre aquellos usuarios que realmente sólo quieren acceder a ese contenido.

3. Pérdida de mejoras realizadas hace dos años en *Premium+*

Los *multiplus gratuitos* (terminal que permite visionar todos los canales contratados en varios televisores y de manera simultánea) para los clientes más altos de la plataforma (que han derivado en el desarrollo de abonos compartidos con familiares y amigos) se cancelaron hace unos meses, y *Canal+* empezó a cobrar por ellos como «medida de penalización» no revelada públicamente. Pero fue obvio.

Propuesta: ¿Tiene sentido que *Canal+* penalice a esos clientes, que lo único que le están diciendo es que no están dispuestos a pagar más de 45 € por todo? ¿No tendría más sentido situar, como decíamos, el paquete *Premium+ Total* con opciones incluidas en los 40 euros de re-

LECTURA COMPLEMENTARIA

Gran inquietud en CANAL+ por el aluvión de críticas en redes sociales ante la subida de precios (cont.)

ferencia, y fomentar que más hogares entraran directamente en la plataforma sin buscar vías alternativas como ésta?

4. Un cliente *Premium* en *Canal+* no es un cliente *Business* de una aerolínea

En *Canal+* el trato de los clientes que más gastan es absolutamente indiferenciado. No gozan de ventajas como sí lo hacen los clientes que más gastan, por ejemplo, en una aerolínea. Un cliente que gasta 4.000 euros en un vuelo en *Business* lógicamente accede a toda una serie de ventajas y servicios adheridos a su desembolso económico. En *Canal+*, el cliente que se deja un 60% más que los demás por el producto no obtiene beneficios de ningún tipo.

Propuesta: reconfigurar el trato hacia el cliente *Premium*, dotándole de beneficios y ventajas exclusivas, desde canales incluidos en su oferta (que deberían ser todos) hasta el coste gratuito de los *multiplus* o coste gratuito del *HD*, entre otros beneficios.

5. Premiar la fidelidad, no castigarla

En *Canal+*, cada año que se mantiene un cliente abonado, en lugar de ser premiado, es castigado con continuas subidas de precios, para empezar, sin ofrecerle nada a cambio, salvo exigirle que por contenidos que consumía antes en otros canales (p. ej., *UEFA Champions League* en el último trienio que la emitió *Canal+*) pague un precio adicional.

Propuesta: Los mejores clientes hay que cuidarlos. Son la base del negocio. Lamentablemente, muchas empresas no comprenden que a los clientes que componen el 80% de su facturación hay que intentar fidelizarlos (no perderlos). Es mejor destinar recursos para tener contentos y satisfechos a estos clientes, que centrar el esfuerzo en la disputa de los infieles, que al final

sólo se mueven a través de la mejor oferta comercial o disputa entre competidores (al igual que en el caso de las compañías telefónicas, en las que el drama económico en sus cuentas de resultados parece poner punto y final a esa política errática). ¿Por qué *Canal+* no premia a los clientes cuando cumplen un año más de permanencia? Sería muy fácil regalar unos títulos de taquilla o hacer un descuento especial agradeciendo la permanencia, en lugar de dirigirse al cliente únicamente a través de una vendedora telefónica para informarle de que «*tenemos la Champions, pero tiene usted que incrementar su factura mensual*».

6. *Canal+ Yomvi*, buenas intenciones pero mucho camino por recorrer

Disponer de algunos canales en móvil o *tablet* es un avance enorme, pero que el catálogo de cine, series o programas sea limitado en oferta y que una buena parte sea de pago adicional, es sin duda un error de calado.

Propuesta: *Netflix* (plataforma de vídeo que ofrece en *streaming* películas y series de televisión, a cambio de una cuota de suscripción mensual) llegará antes o después a España. ¿No tendría más sentido adelantarse y fijar una cuota de 5 o 6 €/mes para disfrutar de todos los contenidos (ahora de pago en *Yomvi*) con descarga ilimitada?

7. IVA repercutido en los clientes por dos veces

Lo del IVA es un caso escandaloso. *Canal+* ha trasladado el incremento de IVA decidido por el Gobierno (del 8 al 21%) a todos sus abonados. Y vuelve a las andadas de exprimir a sus clientes, porque en 2005, cuando el Gobierno de *Zapatero* redujo el IVA de la televisión de pago del 16% al 8% no se actualizaron las cuotas (reduciéndolas), embolsándose el 8% de diferencia

LECTURA COMPLEMENTARIA

Gran inquietud en CANAL+ por el aluvión de críticas en redes sociales ante la subida de precios (cont.)

impositiva que le correspondería al cliente. Con la subida de IVA de septiembre de 2012 *Canal+* estará cobrando un IVA equivalente del 29% a sus abonados, porque desde 2005 a 2012 el abonado siguió pagando la misma cuota (que incluía un 16% de IVA pese a que la televisión de pago bajó al 8%), y ahora tendrá que asumir una subida del 13%. En definitiva, un 29% más. Barbaridad absoluta.

Propuesta: rectificar es de sabios. Asumir un porcentaje del IVA, comunicando a los clientes que la empresa es sensible con la situación que todos estamos viviendo.

8. Contenidos que antes veían, ahora son de «repago»

A raíz de iniciar el modelo de comercialización de *Canal+ Liga* (obligado siempre por la competencia de *GoIT*), el abonado empezó a sufrir la pérdida de contenidos que sí disfrutaba en canales contratados con anterioridad. Por ejemplo, la creación de *Canal+ Toros* supuso la eliminación de dos tercios de la *Feria de San Isidro* de *Canal+1*, donde se había emitido siempre íntegramente desde los inicios de *Canal+*.

Propuesta: Remodelar la oferta para solucionar ese problema, al menos incluyendo ese tipo de canales en *Premium+ Total* sin coste adicional. Al margen, se puede seguir comercializándolos para clientes que sólo deseen tener ese contenido concreto.

9. El modelo de fútbol de *Canal+* era el de partidos a 12 euros, no lo olvidemos

Canal+ nunca pensó en ofrecer al abonado fútbol a bajo coste. Su modelo prioritario era el de partidos en pago por visión (*PPV*) a 12 euros, y sólo porque llegó competencia con *GoIT (Mediapro)* se vio obligado a adaptarse al mercado (llegó a bajar el pago por visión mediante abonos mensuales a 5 euros el partido en primera ins-

tancia y, posteriormente, a ofrecer un producto parecido, *Canal+ Liga*, a un precio similar).

Propuesta: guardar silencio si no se puede abanderar el abaratamiento del fútbol, como intentó hacer *PRISA* por su lado hace 3 años con el lanzamiento de *Canal+ Liga*.

10. Los mayores de 65 años merecen un mejor trato

Lo hace *RENFE*, *Carrefour* y otras muchas empresas. ¿Merece un cliente que cumple 65 años, cuyos ingresos menguan por la jubilación, perder el acceso a sus aficiones (justo cuando tienen más tiempo para disfrutarlas), simplemente porque su poder adquisitivo ha bajado al llegar al final de su edad laboral?

Propuesta: aplicar condiciones diferentes a los mayores de 65 años, porque es más fácil que la empresa pierda el abonado debido a su inflexibilidad en el tema de los precios.

Conclusiones finales

Ha quedado patente que las problemáticas e insatisfacciones son muchas y que sí existen soluciones. Si *Canal+* persiste en sus errores tendrá serios problemas y no tardaremos en verlos, porque estamos en una sociedad cada vez más informada, que exige una mayor relación calidad-precio, y que no responde cual autómatas ante una variación tan brutal en la factura a final de mes.

En paralelo, ese cliente tiene que aguantar el tema del pirateo y sentir la tentación incluso de legalizar su pago de los contenidos a través de operadores internacionales como *Al Jazeera Sports*, que ya cuenta con un significativo número de abonados en España (que han llegado rebutados del maltrato recibido por parte de los operadores nacionales).

Las ideas no pueden ser más claras ni las propuestas más nítidas. En la mano de *Canal+* está mantener su hegemonía y crecer. Pero en la

LECTURA COMPLEMENTARIA

Gran inquietud en CANAL+ por el aluvión de críticas en redes sociales ante la subida de precios (cont.)

suya también está que la excesiva codicia le lleve al precipicio. Por más que el entusiasmo les pueble la cara por contar con la mayor oferta de fútbol de su historia, también estamos en la mayor crisis de nuestra historia reciente, y su fuerte órdago a la sociedad española tendrá cumplida respuesta. Lo veremos y estamos convencidos de que no tendrán otra que rectificar.

Nota: El día 13 de septiembre de 2012 *Canal+* comienza a rectificar, anunciando a través de *Twitter* que regala la *Champions League* a todos sus clientes. A los abonados que ya hubieran contratado el servicio de *Canal+ Liga de Campeones* se les devolverá lo ya pagado en la próxima factura. *Canal+* asegura tomar esta medida después de haber escuchado las críticas de los clientes. A partir del día 14 comenzó

a anunciar a sus abonados a través de la propia plataforma digital del Grupo *PRISA* que recibirían la señal de *Canal+ Liga de Campeones* de manera totalmente gratuita.

Este nuevo canal, que había entrado en funcionamiento apenas un mes antes, tenía un precio de 8.95 € más IVA, aunque estaba en promoción hasta febrero del 2013. El anuncio obviamente fue muy bien recibido por los abonados aficionados al fútbol, y sobre todo en el caso de los seguidores del *Real Madrid*, *F.C. Barcelona*, *Valencia C.F.* y *Málaga C.F.*, equipos españoles que participaban en esa edición de la *Liga de Campeones*. En julio de 2015, la plataforma *Canal+*, después de muchos errores estratégicos similares al descrito en el artículo y ahogada en deudas, es adquirida por su principal competidor, *Movistar*, creando *Movistar+*, una plataforma que engloba prácticamente al 90% de los clientes de televisión de pago de España.

TE REGALAMOS LA CHAMPIONS
TODA LA TEMPORADA DE CHAMPIONS
DE REGALO PARA NUESTROS CLIENTES
¡Disfrútalo desde ya en el dial 8!

- 16 partidos** de Champions por jornada, 15 en exclusiva.
- Todos los partidos del R. Madrid, del Barca, del Valencia, del Málaga...
- Las mejores Ligas extranjeras: La Bundesliga alemana, el Calcio italiano, la Premier League, la Eredivisie holandesa, el Brasileirao y el torneo argentino.
- También en HD con tu iPlus! Y, además, llévatelo donde quieras con CANAL+ Yomvi: PC, iPad, iPhone...

CANAL+ Liga de Campeones CANAL+ HD Liga de Campeones CANAL+ Yomvi

FUENTE: www.plus.es

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Lectura propuesta: El caso *RUMBO MOTOR*

La empresa *RUMBO MOTOR, S. A.*, es la propietaria de una concesión provincial de automóviles de una conocida marca del sector. Fue fundada hace más de 80 años por el abuelo del actual propietario, un octogenario ya jubilado y próximo a abandonar sus responsabilidades al frente de propiedad del concesionario.

El accionariado de la sociedad está compuesto, además de por este hombre (poseedor del 98% del total de las acciones), por sus dos únicas hijas (con un 1% cada una). Ambas hijas no poseen la necesaria capacidad de gestión sobre la sociedad, pues, aparte de no querer nunca realizar tales labores, no disponen de la formación adecuada. Durante más de 15 años las labores de Gerente han sido llevadas a cabo por el marido de una de las hijas, yerno, pues, del propietario, que ha ejercido el cargo con exceso de autoridad y de forma bastante desagradable en el trato con los empleados: *«lo primero que hago nada más llegar por la mañana es pegar cuatro voces sin razón al primero que pillo... ah, y si puedo le humillo un poco delante de los demás... y después va todo como la seda»*.

La estructura organizativa de la empresa se basa en un organigrama en el cual el Gerente, que cobra unos 7.000 € al mes, controla todas los departamentos, no haciéndose nada en la empresa sin que se le consulte, lo cual retrasa bastante la eficiencia de muchas decisiones (hay que tener en cuenta que se trata de una empresa de unos 120 empleados). El Gerente es un *licenciado en Derecho* que emplea todas las armas posibles para rebajar los costes salariales, como el contratar a los empleados por una categoría varias veces inferior a la que realmente trabajan, cambiar de empresa a los empleados cada seis meses para que no generen antigüedad (dispone para ello de ocho sociedades diferentes, la mayor parte de ellas sin actividad real), exigir objetivos comerciales incumplibles, poner todo tipo de trabas al disfrute del tiempo libre (vacaciones, puentes, festivos...), abusar hasta el exceso de la cláusula salarial del *plus absorbible* (hay empleados que llevan 10 años cobrando el mismo salario), despedir a las embarazadas, etc. Su última hazaña en este sentido ha sido la de tener a una persona en una silla ocho horas durante su jornada laboral sin encargarle trabajo alguno a lo largo de una semana para que acabara firmando la baja voluntaria. Pero su obra maestra es la creación de una Sociedad Limitada con el mismo nombre que la Anónima, *Rumbo Motor, S.L.*, pasando toda la actividad y los contratos laborales a esta última, quedando la S.A. como sociedad patrimonial, cobrando un alquiler por la maquinaria, bienes y locales a la otra. De este modo, los empleados ni siquiera se han dado cuenta de que les han cambiado legalmente de una empresa a otra y que si desapareciera esta última empresa por quiebra ni siquiera recibirían una indemnización por los años trabajados.

Debajo de la gerencia se encuentran siete departamentos, cuatro de los cuales generan resultados económicos (vehículos nuevos, vehículos de ocasión, taller y almacén de piezas de recambio) y los otros tres sirven de soporte o apoyo (administración, marketing y calidad). A continuación analizaremos el funcionamiento de cada uno de ellos.

Departamento de vehículos nuevos (VN). Es el responsable de vender vehículos nuevos de la marca de la cual la empresa es concesionaria, y tiene un margen de beneficios habitual de un 2% sobre las ventas. Para ello dispone de un Jefe de Ventas, que cobra unos 2.500 € mensuales, cinco

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

asesores comerciales de venta a particulares, un asesor comercial de empresas y cinco agentes comerciales externos con establecimientos a lo largo de la provincia. El Jefe de Ventas es una persona que había sido un antiguo mecánico de la empresa, ascendido por haberse sabido mover bien en su momento pero que, a pesar de conocer bien el sector, su formación académica acabó en la antigua *EGB*. Guiado por las recomendaciones emanadas por la Gerencia, maneja con mano dura a sus empleados, fijándoles objetivos mensuales imposibles de cumplir, por lo que muchos meses cobran el salario mínimo (unos 700 €), a pesar de tener que trabajar hasta 55 horas semanales. Esto hace que en muchas ocasiones retrasen sus pedidos hasta el mes siguiente para poder llegar algún mes a cobrar la parte del salario correspondiente a la productividad. Estima que es mejor tener abierto el establecimiento prácticamente a cualquier hora del día, lo cual hace necesario aumentar las horas de permanencia de los empleados en la empresa, a pesar de que hay muchos momentos en los que no aparece ningún cliente a comprar. Por otra parte, sus relaciones con el Responsable de Vehículos de Ocasión, antiguo empleado suyo ascendido por sus buenos números en cuanto a las ventas, son realmente pésimas, lo que hace que automatricule en exceso vehículos al final de cada mes, pasándoselos al Departamento de Vehículos de Ocasión, lo cual mejora su cuenta de resultados, pero lastra la del otro departamento. Cuenta para ello con la complicidad del Gerente. A pesar de que estos métodos y procedimientos no mejoran los resultados comerciales del departamento, la Gerencia y la Propiedad le animan a seguir utilizándolos «*porque siempre se ha hecho así*».

Departamento de vehículos de ocasión (VO). Es el responsable de vender vehículos de ocasión y tiene un margen de beneficios habitual de un 1,5% sobre las ventas. Como se ha indicado antes, el Responsable de Vehículos de Ocasión, que cobra unos 2.000 € al mes, es un antiguo empleado de VN ascendido por ser un buen vendedor. Tiene un empleado comercial al cual le marca unos objetivos cumplibles (por lo que está muy contento con la situación y trabaja motivado) y dos mecánicos a los que trata con respeto. Lleva la gestión del departamento con bastante solvencia, aunque sus cuentas están lastradas por un exceso de stock provocado por los vehículos automatriculados que le pasan desde VN y que pasan a formar parte de VO como *Kilómetros Cero*. Esto provoca que los gastos financieros del departamento sean tan excesivos que prácticamente le quita toda capacidad de maniobra, pues no puede adquirir vehículos debido al exceso de stock y tiene que vender los que tiene al coste o con pérdidas, ya que tiene que dar salida como sea a los vehículos. Su manera de *vengarse* del Jefe de VN es tasar los vehículos que hay que recoger en una compraventa muy por debajo de su valor, logrando así que muchas operaciones de venta de VN se malogren. A pesar de resultar absurdo que el principal competidor de la venta de VN no sea un competidor externo, sino el departamento de VO, esta actitud es alentada desde la misma Gerencia, en la creencia de que así se consiguen mejores resultados comerciales, cuando en realidad lo que sucede es que muchas potenciales ventas acaban en otro competidor.

Departamento de taller. Es el responsable de llevar a cabo los arreglos y mantenimientos de los vehículos y tiene un margen de beneficios habitual de un 25% sobre las ventas. Es el departamento con más empleados de la empresa (unos 50) y está dirigido desde hace 35 años por una persona que cobra unos 3.000 € al mes y que ascendió en su día desde un puesto de mecánico. Hoy en día la tecnología informática ha avanzado tanto que ha provocado que no tenga la for-

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

mación necesaria para llevar a cabo muchas de las labores diarias. Por eso, la Gerencia ha contratado a un ingeniero *mileurista* para que le forme, sobre todo en lo que es el conocimiento del negocio, con vistas a sustituirle ante lo próximo de su jubilación. Sin embargo, él estima que su puesto lo debe heredar su hijo (cual si fueran *rey y príncipe heredero*, que trabaja de mecánico desde hace 10 años, aunque no tenga más estudios que los propios de su rama en formación profesional). Para ello, en el año que lleva el ingeniero contratado ha evitado pasarle toda la información realmente importante, haciéndole rotar, eso sí, por todos los puestos del taller, «*para que conozcas el negocio*». Así, le ha tenido una semana cambiando aceite a los vehículos, otra pintando chapa, otra cambiando ruedas, etc., pero no le ha enseñado ninguna cuenta de resultados ni le ha formado en algo especialmente relevante. Obviamente, el ingeniero está a punto de firmar su renuncia al puesto. Además, hay que resaltar que es en este departamento donde más se abusa de la cláusula del *plus absorbible*, debido a que, por su escasa formación sobre legislación, «*los mecánicos son más fáciles de engañar*». Éstos cobran una media de unos 900 € al mes, aunque se les insta a convencer a los clientes de que tienen que llevar a cabo arreglos superfluos o innecesarios con el pago de comisiones irrisorias. Uno de los que más cobra es, efectivamente, el hijo del Jefe de Taller, aproximadamente el doble que sus compañeros.

Almacén de piezas de recambio (APR). Es el responsable de llevar a cabo el aprovisionamiento y venta de piezas de recambio originales de la marca, con vistas al consumo interno y el de los talleres externos. Tiene un margen de beneficios habitual de un 30% sobre las ventas. Está dirigido por una persona que lleva unos 25 años al frente del puesto, con un salario de 3.000 € al mes y tiene cinco empleados, un administrativo, tres vendedores-reponedores internos y un vendedor externo, que tienen salarios todos ellos menores de 1.000 €. El departamento funciona bastante bien, ya que la venta de este tipo de productos está siempre asegurada.

Departamento de administración. Es el responsable de llevar a cabo el soporte administrativo y contable del resto de departamentos, así como la gestión de recursos humanos. El Jefe de Administración es una persona que lleva 20 años en el puesto, cobra unos 3.000 € al mes y prácticamente no lleva a cabo de forma directa ninguna labor, pues todo lo realizan sus subordinados. Pasa su mayor parte de la jornada laboral navegando por internet, a pesar de que él mismo ha prohibido las conexiones a la red en el resto de los ordenadores del departamento. Uno de los empleados, de los mejores pagados, se dedica a buscar continuamente en la legislación todo tipo de trampas y bonificaciones que permitan reducir los salarios de sus propios compañeros. La mayor parte de los empleados de este departamento son mujeres, porque según afirma el Gerente «*a ellas se les puede pagar menos, ya me ocupo yo de buscarlas casadas para que sean el segundo sueldo en casa... Eso sí, que no se les ocurra quedarse embarazadas*». Tienen un horario de trabajo a jornada partida con una parada absurda de dos horas para comer y, a pesar de tener la posibilidad de tener jornada continua en verano, el Gerente prefiere que pasen las tardes de julio y agosto «*debajo de la uralita*» a casi 35 grados, «*que si no, a ver que van a pensar los demás*». Por supuesto, en el despacho del Gerente hay aire acondicionado.

Departamento de marketing. Es el responsable de llevar a cabo las labores de marketing necesarias del resto de departamentos. Es un departamento de creación nueva, tiene unos tres años, y para su implantación desde cero se contrató a un *Licenciado en Ciencias Empresariales*, con sala-

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

rio de *mileurista*, que enseguida encontró la manera de sacarlo adelante. Como funcionaba de forma óptima y le sobraba tiempo, un año después se le informó de que también iba a dirigir el **Departamento de calidad**, que tiene una gran importancia en cuanto a resultados, pues la empresa recibe significativas bonificaciones por parte de la marca en función de la calidad medida por los técnicos especialistas o derivada de la información suministrada por los propios clientes. Evidentemente, a pesar de que, para ello, fue despedido el anterior Director de Calidad, su sueldo no se vio incrementado. Después de dos años, hace poco le han dicho que, debido a los buenos resultados de su trabajo y a su eficiencia, también va a llevar la formación de los empleados. Tampoco eso va a significar aumento de salario, por lo que una de sus primeras decisiones ha sido trabajar más despacio, menos eficientemente y pasarse muchas horas de su jornada haciendo labores personales que nada tienen que ver con la empresa. Otra decisión es dejar el trabajo y encontrar otro lo más rápidamente posible, a pesar de que probablemente sea una de las personas de la empresa con mayor formación empresarial y que mejor conoce el negocio con una visión global del mismo.

Cuestionario

Una vez leído el texto que se le ha proporcionado sobre el funcionamiento de la empresa *Rumbo Motor*, lleve a cabo las siguientes labores:

- Identifique los problemas que, a su juicio, son perjudiciales para el buen funcionamiento de esta empresa, señalando las razones por las que considera que hay que actuar sobre los mismos.
- Ejercer de hipotético directivo/a y aporte soluciones para cada uno de los problemas identificados.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

Problema identificado	Razones por las que es un problema perjudicial	Posibles soluciones
Las hijas del único propietario no poseen los conocimientos necesarios para gestionar la sociedad	Necesidad de contratar de forma externa quien dirija la empresa (tanto actualmente como en el futuro).	Adquisición de formación económica y empresarial por parte de alguna de las herederas.
Exceso de autoridad del gerente	Trato desagradable hacia los empleados, abusos psicológicos, utilización de cláusulas abusivas, etc.	Búsqueda en el exterior de un profesional de la dirección con unas condiciones morales mejores que el actual.
Malas condiciones laborales y salariales de los trabajadores	Falta de motivación en el ejercicio del trabajo, que se traduce en una baja productividad y una fuga de talento hacia empresas competidoras.	Revisión de contratos, salarios y condiciones laborales de los empleados, actualizando nóminas y categorías profesionales. Establecimiento de incentivos razonables.
Realización de oscuras operaciones patrimoniales en la sociedad	Desamortización del patrimonio de la sociedad, que conducirá a su desaparición en época de crisis.	Retorno del patrimonio a la sociedad que ejerce la actividad.
Dependencia del Jefe de Ventas con respecto a la Gerencia	Trato desagradable hacia los empleados, fijación de objetivos incumplibles, falta de autocrítica, reducción de las ventas, etc.	Sustitución del Jefe de Ventas por una persona con formación financiera (p. ej., el Jefe de Marketing).
Fijación de objetivos de ventas incumplibles	Retraso de las ventas de un mes hacia el siguiente, con el fin de acumular ventas en uno de cada dos meses.	Fijar de mutuo acuerdo objetivos claros, precisos, medibles y alcanzables.
Mala relación del Jefe de Ventas con el Jefe de Vehículos de Ocasión	Ambos departamentos acaban compitiendo en ventas entre sí, en vez de hacerlo con los concesionarios de la competencia.	Sustitución de alguno de estos jefes o, en su defecto, imposición de una política de ventas conjunta a ambos departamentos por parte de la Propiedad o de la gerencia.
Stock elevado de vehículos de ocasión	Cuentas de resultados del Departamento de Vehículos de Ocasión lastradas y exceso de gastos financieros para mantener el stock.	Reducción y saneamiento progresivo del stock de vehículos de ocasión, reduciendo al mínimo la entrada de vehículos desde el departamento de vehículos nuevos.
Falta de formación del Jefe de Taller	Falta de adaptación del Jefe de Taller a los adelantos de la maquinaria y a la utilización de las nuevas tecnologías (informática), lo cual lastra su capacidad de comprensión de las situaciones que se van produciendo y su toma de decisiones.	Obligar a formarse en las nuevas tecnologías al Jefe de Taller o sustituirle por una persona más formada.
Consideración por parte del Jefe de Taller que su puesto es heredable por razón de sangre y no de conocimientos	Falta de motivación por parte de la persona que ha sido designada para sustituirle por parte de la gerencia.	Sustitución inmediata del Jefe de Taller y renegociación a la baja del salario de su hijo, con el fin de que no haya diferencias excesivas con los compañeros que realizan un trabajo similar.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Problema identificado	Razones por las que es un problema perjudicial	Posibles soluciones
Salarios bajos de los operarios del almacén de piezas de recambio	Falta de motivación en el ejercicio del trabajo, que se traduce en una baja productividad.	Revisión de contratos, salarios y condiciones laborales de los empleados, actualizando nóminas y categorías profesionales. Establecimiento de incentivos razonables.
Falta de compromiso con el trabajo del Jefe de Administración	Escasa productividad del trabajo del Jefe de Administración, lo cual se traduce en una baja eficiencia de sus decisiones.	Sustitución inmediata del Jefe de Administración por una persona más formada y con mayor motivación.
Búsqueda continua de trampas legales para reducir derechos laborales a los empleados	Falta de motivación en el ejercicio del trabajo, baja productividad, fuga de talento hacia la competencia, etc.	Abandono inmediato de estas prácticas, optando por tratar de implantar políticas de Recursos Humanos que traten de motivar e incentivar a los empleados.
Horarios irracionales en el departamento de Administración (especialmente en el período de verano)	Falta de motivación, dificultad de conciliación de la vida laboral y familiar, sensación de no tener vida fuera de la empresa, etc.	No aplicar los horarios comerciales propios de la actividad al Departamento de Administración, al cual se ha de adaptar a un horario más acorde con sus funciones.
Salario muy bajo del Director de Marketing y Calidad, unido a falta de incentivos por resultados	Falta de motivación, bajada de productividad y de eficiencia, fuga más que posible a una empresa competidora.	Cambio de las condiciones contractuales del Director de Marketing y Calidad (correcta categoría profesional, mejora inmediata de salario, posibilidades de promoción y ascenso, etc.).

Nota: El día 26 de enero de 2012, la prensa provincial donde hipotéticamente se radica la empresa *RUMBO MOTOR* (nombre ficticio) publica una noticia sobre esta empresa, informando del «anuncio de un Expediente de Extinción de Empleo alegando la crisis y la caída de las ventas para cerrar y dejar en la calle a todos sus empleados».

En dicho artículo se puede leer que «la empresa, con más de 80 años de historia en el mundo de la automoción en la capital, lleva sin pagar la nómina a sus empleados desde el pasado mes de noviembre y tiene en curso un ERE temporal que afecta a un tercio de los trabajadores... Los trabajadores están dispuestos a defender sus puestos de trabajo y no aceptan la extinción de sus empleos que ha planteado la empresa». En otro diario digital se afirma que «hace días que el concesionario no admite coches porque las instalaciones se están cerrando».

Fechas después, en la prensa local se informa de que «los trabajadores del concesionario han salido hoy a la calle en la primera de las cuatro manifestaciones que tienen previstas para las próximas dos semanas para reclamar el cobro de los atrasos en las nóminas y mantener el trabajo, algo que parece cada vez más complicado. Para intentar evitarlo por todos los medios, todos ellos se han concentrado de doce a una frente a su lugar de trabajo con pancartas que llevaban por lema «No nos van a pagar y ahora nos quieren echar» o «¿Cuándo cobramos?». Uno de los empleados reconocía que siempre hay un atisbo de esperanza y se piensa que puede llegar una reacción del empresario para poder cambiar esto, pero finalmente ha llegado lo que, pensándolo fríamente, un año atrás sabías que podía pasar».

De la lectura de estas noticias se puede inferir que las razones probables de tal situación se derivan de una dirección mal ejercida. El objetivo final del trabajo realizado sobre este caso práctico es conocer la importancia que tiene la puesta en práctica de una buena dirección en la marcha de una empresa, e incluso en su propia supervivencia.

Moraleja final: repasando la historia

El día 14 de octubre del año 2010 se podía escuchar en el magnífico programa *La Brújula de la Economía*, dirigido por *Carlos Alsina* en *Onda Cero Radio*, una recreación histórica titulada *El*

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Faraón y los esclavos, escrita y narrada por *Fernando Trias de Bes* (http://www.ondacero.es/audios-online/la-brujula/economia/leyendas-economicas/leyendas-economicas-faraon-esclavos_2010100400076.html). Sería interesante llevar a cabo una reflexión final sobre el caso de la empresa que nos ocupa tras haber leído la transcripción de la mencionada emisión radiofónica. Quizá podamos llegar a la conclusión de que, en el fondo, los tiempos cambian, pero los comportamientos humanos permanecen y se repiten. Aprender de los errores propios y ajenos resulta fundamental para no volver a repetirlos. Esta es la historia que nos narra el profesor *Trias de Bes*:

Sucedió durante el reinado del Faraón Amenoph, de la IV Dinastía, en la ciudad egipcia de Abisaan, hoy desaparecida bajo la arena del desierto. El Faraón había encargado al más celebre constructor de Mesopotamia su majestuosa tumba, pero, tras cinco años de trabajo, el constructor estaba preocupado por sus esclavos.

Primero fue por los juncos. El Faraón había promulgado una ley divina por la que confiscaba el junco de mayor calidad para que sus sirvientas tejiesen cestas para él. En tal cestería el Faraón guardaría sus bienes para la vida eterna. El peor junco se destinaba a la elaboración de cuerdas, por lo que éstas se rompían y, durante las obras de la tumba, las gigantes piedras caían sobre los esclavos, que morían aplastados.

Semanas después, el Faraón modificó las cuotas de reparto de agua, ignorando la ira de su pueblo y de sus sacerdotes. Necesitaba agua en abundancia para los formidables baños de su gran templo. El abrasante calor y las insuficientes raciones de agua hicieron mella en los esclavos, que fallecían deshidratados.

El constructor, desesperado, pidió audiencia al Faraón:

— Faraón Amenoph, hijo del dios Ra, mis esclavos mueren a puñados, el precio de un esclavo está disparado en Egipto, ¡estoy arruinándome!

El Faraón respondió:

— ¿Si dispones de menos esclavos, por qué la construcción de mi tumba no se ha ralentizado? De hecho, se ha avanzado tanto que en breve estará terminada.

— Pero eso es debido a la huelga —respondió el constructor.

— ¿Huelga? —preguntó el Faraón.

— Sí, es un nuevo modo de protesta. Lo idearon los esclavos, consiste en trabajar más horas...

— ¿Y contra quién protestan? —inquirió el rey.

— Contra usted, Gran Faraón.

— ¿Y por qué?

— Los constructores explotamos a los esclavos, pero usted dicta las leyes...

El Faraón se quedó pensativo y luego dijo:

— Bien, no importa, si su modo de levantarse contra mí es trabajando más duro, pues que sigan con su huelga...

— No lo entiende, Gran Faraón —replicó el constructor de Mesopotamia—. La huelga consiste, precisamente, en cavar su tumba...

Aquella noche, mientras dormía, el Faraón fue asesinado por uno de sus más leales sirvientes. Al amanecer, su tumba ya estaba lista.

PELÍCULAS Y DOCUMENTALES RECOMENDADOS

- Jon Sistiaga en la ciudad del fin del mundo (Chernobyl, Zona de Alineación)*, de Jon Sistiaga (España, 2013). Documental que reflexiona sobre las consecuencias que tuvo el accidente nuclear de la central nuclear de Chernobyl en 1986, donde, casi tres décadas después, el abandono y la desolación son casi los únicos habitantes de la zona, tratando de profundizar en las gravísimas consecuencias que para miles de personas tuvieron unas decisiones totalmente erróneas e inadecuadas por parte de los directivos de la instalación y de los dirigentes políticos de la época (<https://www.youtube.com/watch?v=mrzszoQZ7KY>).
- 300.000 botellines*, de Alfonso Sánchez (España, 2009). Cortometraje que muestra las reflexiones de *El Culebra* y *El Cabeza*, dos individuos con muy poco entendimiento y lucidez y escasa formación que pretenden montar un negocio de venta de botellines de cerveza para financiar otro de tuneado de motos de agua. De principio a final enseña todo lo que no se debe hacer al dirigir una empresa (https://www.youtube.com/watch?v=i9nPn_IV13E, <http://www.elmundoesnuestro.es/index.php/es/el-mundo-es-nuestro/asi-empezo-todo/36-300000-botellines>)
-

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Brickley, J. A., Smith, C. W. y Zimmerman, J. L. (2005): *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. McGraw-Hill.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Cabrera Bautista, A. (2007): *Economía de la Empresa*. Ediciones SM.
- Caldas, M. E. y Murias, M. I. (2008): *Iniciativa emprendedora*. Editex.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.ª ed.). Thomson Civitas.
- Díez De Castro, J. (2002): *Administración de empresas en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- Fayol, H. (1916): *Administración industrial y general*. H. Dunod y E. Pinat.
- García Del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (coords.) (2006): *Fundamentos de gestión empresarial*. Pirámide.
- García Galán, M. M. (2007): *La empresa y el empresario*. Incluido en Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.

- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Thomson-Civitas.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades directivas*. Thomson.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. J. (1961): *Principios de dirección de empresas*. McGraw-Hill.
- Luque, M. A., Bueno, Y. y Santos, B. (2001): *Curso práctico de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960): *El lado humano de las organizaciones*. Debate.
- Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
- Rodríguez-Valencia, J. (2006): *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson.
- Ventura Victoria, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo.
-

5

Funciones del subsistema de administración

5.1. LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

La función de planificación consiste en decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a arbitrarse para alcanzarlo. La planificación es previa a las otras funciones de dirección, ya que resultaría imposible organizar, dirigir o controlar con eficacia sin unos planes adecuados. Esta función trata de determinar qué debe hacerse (fijación de objetivos), cómo debe hacerse (marcar estrategias, definir las políticas de la empresa), cuándo debe hacerse, quién debe hacerlo y cuáles son los recursos necesarios para ello, constituyendo todo ello un plan de actuación de la empresa.

Las respuestas a estas preguntas constituyen lo que, generalmente, se denomina la estrategia de la empresa. Por otra parte, asociado al concepto de estrategia aparece el de política, como una acepción más restringida y concreta del anterior. Así, se puede afirmar que el contenido de la estrategia se concreta y se hace operativo a través de las distintas políticas que, en los diferentes ámbitos de la empresa, ésta piensa poner en marcha.

En este sentido, hay que apuntar que los planes pueden ser a largo plazo (superiores a 5 años), a medio plazo (entre 1 y 5 años) o a corto plazo (hasta un año). Además, esta **planificación**, según un número significativo de autores, puede ser:

- **Estratégica o corporativa:** afecta a la totalidad de la empresa y es la alta dirección la que la lleva a cabo.
- **Táctica:** su ámbito suele ser regional o afectar a una división geográfica o centro de trabajo.
- **Operativa:** afecta a departamentos concretos (plan de producción, plan de ventas, plan financiero, plan de inversiones, plan de RR.HH., plan de marketing, etc.).

Los **planes de actuación** de la empresa deben contemplar, al menos, los siguientes **contenidos**:

- **Metas:** fines fundamentales perseguidos por la empresa (p. ej., fabricación de bicicletas, recaudar y prestar fondos y ofrecer servicios bancarios...).
- **Objetivos:** fijación de un modo cualitativo (p. ej., incrementar la cuota de mercado de particulares) y cuantitativo (p. ej., mejorar los depósitos en un 10%) del desarrollo de las metas.
- **Subobjetivos:** adecuación de los objetivos generales a las distintas áreas o departamentos.
- **Estrategias:** selección de la opción que considere más adecuada para conseguir esos objetivos (p. ej., abrirse a los barrios y pueblos).
- **Políticas:** principios o criterios que sirven de guía para tomar decisiones (cuidar la imagen externa a base del acercamiento al cliente).
- **Procedimientos y reglas:** mecanismos o pasos (estándares) que hay que seguir en cada uno de los procesos (p. ej., modo de tratar a un cliente cuando va a cobrar un cheque), estableciendo lo que debe hacerse y lo que no.
- **Presupuestos:** cuantificación en unidades monetarias de los planes propuestos.

En cuanto a las **fases** o etapas del proceso de planificación, éstas son (Cuervo, 2008; Sanguino y Tato, 2007):

- Análisis de la **situación de partida** (estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan y formulación de objetivos y subobjetivos).
- Fijación de los **recursos** a utilizar.
- Formulación de **presupuestos**.
- **Creación de alternativas**.
- **Evaluación** de las alternativas.
- **Elección** de una de las alternativas.
- **Control** de las desviaciones.

En definitiva, planificar implica comprometer los recursos de la empresa o de algunos de sus departamentos con un propósito determinado. Ahora bien, el plan no puede impedir la adaptación de esa empresa ante nuevas circunstancias, ya que en todo caso es una ayuda, no un impedimento. Quiere esto decir que un plan no es un fin en sí mismo, sino una forma de reducir la incertidumbre que rodea la actuación empresarial.

5.2. LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

La función de organización es la parte del sistema de dirección que trata de dotar a la empresa de una estructura que posibilite el desarrollo de las metas y objetivos empresariales. Dotar a una empresa de una organización o estructura consiste en agrupar actividades de la empresa en unidades operativas (departamentos, divisiones, secciones, etc.) y ordenar las relaciones entre dichas unidades, tanto para formalizar los niveles de autoridad entre los distintos niveles jerárquicos y delegar responsabilidades, como para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la empresa para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue. Su manifestación más sencilla es el organigrama, que más adelante será tratado en más profundidad.

En definitiva, la función de organización diseña las funciones de las personas que conforman la empresa, situándolas en el lugar más conveniente, fijando su responsabilidad y su autoridad, y ordenando las diversas tareas y las áreas de funcionamiento de la empresa.

Esta función ha de considerar una serie de **contenidos**:

- Determinar la **jerarquía** de los mandos: quién controla y ejecuta las tareas.
- Fijar de modo claro y concreto los **objetivos** y **funciones** de cada nivel de mando.
- Fijar los **canales de autoridad**: quién manda, quién obedece y qué hay que hacer.
- Establecer los **canales de comunicación interna** (entre departamentos, jefes y mandos intermedios) y **externa** (con proveedores, clientes, etc.)

A la organización empresarial corresponde el proceso de organizar los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados. La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que luego se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. La estructura de cualquier organización bien realizada debe cumplir unas reglas o **principios organizativos** que sirven de guía y que son de aplicación universal (Sanguino y Tato, 2007):

- **Unidad de objetivo**: todos los componentes de la organización deben contribuir en la medida en que les corresponda a la consecución del objetivo de la empresa.
- **Alcance del control**: es necesario determinar el número de personas que un jefe puede dirigir con efectividad.

- **Unidad de mando:** las instrucciones que den los jefes no pueden entrar en conflicto.
- **Principio jerárquico:** debe haber una línea clara de autoridad en todas las líneas de la empresa, formando una cadena jerárquica, donde siempre existirá un responsable último.
- **Delegación de autoridad y responsabilidades:** consiste en asignar tareas a un subordinado, con libertad y responsabilidad para desempeñarlas, controlando luego que las realiza adecuadamente. Con la delegación de la autoridad se delega la responsabilidad.
- **Principio de división del trabajo y de la especialización:** al dividir el trabajo para ser más eficiente, a cada operario le toca realizar cada vez tareas (elemento más simple del trabajo) más sofisticadas, con lo que se produce necesariamente la especialización.

Los **criterios** más comunes **para agrupar las actividades** o tareas son:

- Por **áreas de conocimiento.** Es típico de organizaciones altamente calificadas (p. ej., un hospital).
- Por **funciones**, es decir, de acuerdo con las actividades especializadas dentro de la empresa (producción, finanzas, comercial, personal).
- Por **productos o divisiones** (p. ej., *Siemens* tiene divisiones de ascensores, de electrodomésticos, de ordenadores, etc.).
- Por **clientes** (p. ej., en la banca es habitual que existan departamentos dedicados a grandes clientes, jóvenes, empresas, etc.).
- Por **zonas geográficas.**

Principales escuelas del pensamiento organizativo

A partir del siglo XIX, con la generalización de la *Revolución Industrial*, a fin de mejorar la productividad se instauraron dos escuelas muy importantes: la de *Taylor* en EE.UU y la de *Fayol* en Francia.

1. **Escuela de Taylor o de la Dirección Científica del Trabajo.** Surgió durante los primeros años del siglo XX, siguiendo las ideas de *Frederick Taylor*. El objetivo era elevar la productividad de los trabajadores. Se basaba en los siguientes principios (Taylor, 1903 y 1911):

- **Racionalización del trabajo** aplicando un método científico a cada uno de los elementos que el hombre utiliza en su trabajo: eliminar tiempos muertos y marcar los movimientos justos del trabajador, para conseguir el máximo de producción con el mínimo coste.
- Conseguir **espíritu de equipo** entre los trabajadores para conseguir los resultados previstos.

- **División de trabajo entre dirección y trabajadores.** El obrero no piensa, sino que únicamente ejecuta lo que le han marcado y le han organizado los técnicos.
- **Salarios basados en rendimiento.**

A esta Escuela se le ha acusado por parte de sus detractores de ocasionar monotonía y excesiva fatiga a los trabajadores, así como falta de motivación y de igualar al ser humano con una máquina.

2. **Escuela de Fayol.** El ingeniero francés *Henri Fayol* (1841-1925) desarrolló una teoría organizativa que atribuye una especial importancia a la dirección de empresa. Hace hincapié en la cadena de responsabilidades de forma piramidal. Sus principios básicos son (Fayol, 1916):

- Principio de **unidad de dirección** mediante la planificación, la organización y la coordinación.
- Principio de **unidad de mando** (cada persona, un solo jefe).
- **División del trabajo** (lo que produce una mayor productividad).
- Es el padre de la estructura funcional de la empresa, siendo para la parte administrativa de la empresa lo que fue *Taylor* para la técnica.

Con las críticas del *taylorismo* a partir de 1920 se crean otras escuelas (*Weber, Maslow, Mayo*) que intentan resolver sus puntos débiles.

3. **Teoría de la burocracia de Max Weber.** Para *Max Weber* el tipo de organización administrativa puramente burocrático es, desde un punto de vista técnico, capaz de lograr el grado más alto de eficiencia, y, en este sentido, es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos. Según *Weber*, este tipo de organización es superior a cualquier otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad (Weber, 1921). Los principales principios de su modelo son:

- Estructura basada en una **organización altamente formalizada**, donde los niveles de autoridad deben estar perfectamente delimitados por escrito.
- **División del trabajo muy jerarquizada y poco flexible.**
- Las organizaciones públicas suelen seguir este modelo.

4. **Teoría humanista de Maslow.** La jerarquía de necesidades de *Maslow* se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Así, la empresa debe tratar de ir dando satisfacción a estos cinco tipos de necesidades de los trabajadores (Maslow, 1943):

- **Necesidades fisiológicas:** comer, beber, vestirse...
- **Necesidades de seguridad:** jubilación, seguro...

- **Necesidades sociales o estatus:** sentirse considerado, respetado e integrado.
- **Autoestima:** fama, prestigio...
- **Autorrealización personal:** llegar a ser más.

5. **Escuela de relaciones humanas de Elton Mayo.** En la compañía *Western Electric*, ubicada en el barrio de Hawthorne (Chicago), se toma la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc., en el aspecto productivo de la misma. Dicho estudio lo inician un grupo de sociólogos y psicólogos. La conclusión principal es que las personas no sólo se mueven por motivaciones monetarias, sino que desean también sentirse importantes en la tarea que efectúan y quieren encontrar un sentido a su actividad. Por ello, hay que tratar de encontrar los factores que motivan y analizarlos. Sus principios básicos son (Mayo, 1933 y 1949):

- Ha de haber **incentivos distintos de los materiales.** La motivación es clave en las relaciones laborales.
- La **atención de la empresa hacia el trabajador** mejora la productividad.
- **El hombre no se puede programar** como una máquina: el espíritu de colaboración en las empresas y los cambios de actividad son los causantes del incremento de la productividad.

Organización y jerarquía

Parece claro que debe existir un itinerario claro de autoridad en todas las líneas de la empresa, formando una cadena jerárquica, en la que siempre ha de existir un responsable último. En ese sentido, desde el punto de vista de la organización se puede optar por dos sistemas:

- **Centralizado.** La mayoría de las decisiones importantes corresponden a pocos puestos de trabajo en la cúspide de la organización. Es conveniente para facilitar el liderazgo personal y en situaciones en las que tomar decisiones sea urgente.
- **Descentralizado.** Implica una sistemática delegación de autoridad y la consiguiente responsabilidad en todo el ámbito de la organización. Es conveniente para aliviar la carga del nivel directivo, para facilitar la diversificación de actividades de la empresa y para que las decisiones se puedan tomar en el lugar más apropiado de la empresa.

Modelos de estructura organizativa u organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de organización de una forma sencilla, simplificada y sintética, donde se diferencien los niveles de autoridad.

Existen varios tipos de organigramas:

- a) **En función de los contenidos** que refleje el organigrama:
 - **Generales** (reflejan la estructura global de la empresa).
 - **Detallados** (se refieren a un departamento concreto).
 - **Informativos** (sólo comprenden las grandes áreas de la empresa).
 - **De análisis** (comprenden la totalidad de la organización hasta el detalle).

- b) **En función de la disposición de la representación gráfica** (figura 5.1):
 - **Verticales** (las posiciones de más autoridad en la parte de arriba).
 - **Horizontales** (las posiciones de más autoridad a la izquierda).
 - **Radiales** (la mayor autoridad se sitúa en el centro).

Modelo jerárquico o lineal (figura 5.2). Se caracteriza porque todos los empleados dependen de un superior. Es un modelo bastante simple, en el que tanto la autoridad como la responsabilidad están bien definidas o delimitadas. Se caracteriza por la rapidez en la toma de decisiones. Sus inconvenientes principales son la falta de especialización de los directivos, la concentración de autoridad, la falta de flexibilidad ante los cambios y la falta de motivación de los empleados (Cabrera, 2007).

Modelo en línea o de asesoramiento (staff) (figura 5.3). Se caracteriza por una estructura central jerárquica apoyada por parte de departamentos de asesoramiento (sin ningún tipo de autoridad). Puede generar conflictos entre el staff (conjunto de personas que en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección) y las líneas jerárquicas, si las relaciones entre ellos no están bien delimitadas (Cabrera, 2007).

Modelo funcional (figura 5.4). Se caracteriza por la existencia de especialistas encabezando cada una de las áreas. Su inconveniente principal es la existencia de poca comunicación horizontal (Cabrera, 2007).

Modelo en comité (figura 5.5). Se caracteriza por la cooperación de varias personas para asumir autoridad y responsabilidad, compartiendo decisiones. Suelen ser organizaciones donde la toma de decisiones es lenta y basada en los compromisos por los conflictos de intereses. De todos modos, este modelo habitualmente se aplica sólo en la toma de algunas decisiones de organizaciones en línea y staff (Cabrera, 2007).

Modelo matricial (figura 5.6). Es propio de empresas industriales, combinando dos variables organizativas que se enlazan: las propias funciones y los diversos proyectos. Se desarrolla en torno a proyectos específicos en los que se reúnen personas expertas en diferentes áreas para centrarse en problemas importantes o en temas técnicos específicos. Es un modelo flexible, en el que se pueden presentar problemas por haber más de un superior (Cabrera, 2007).

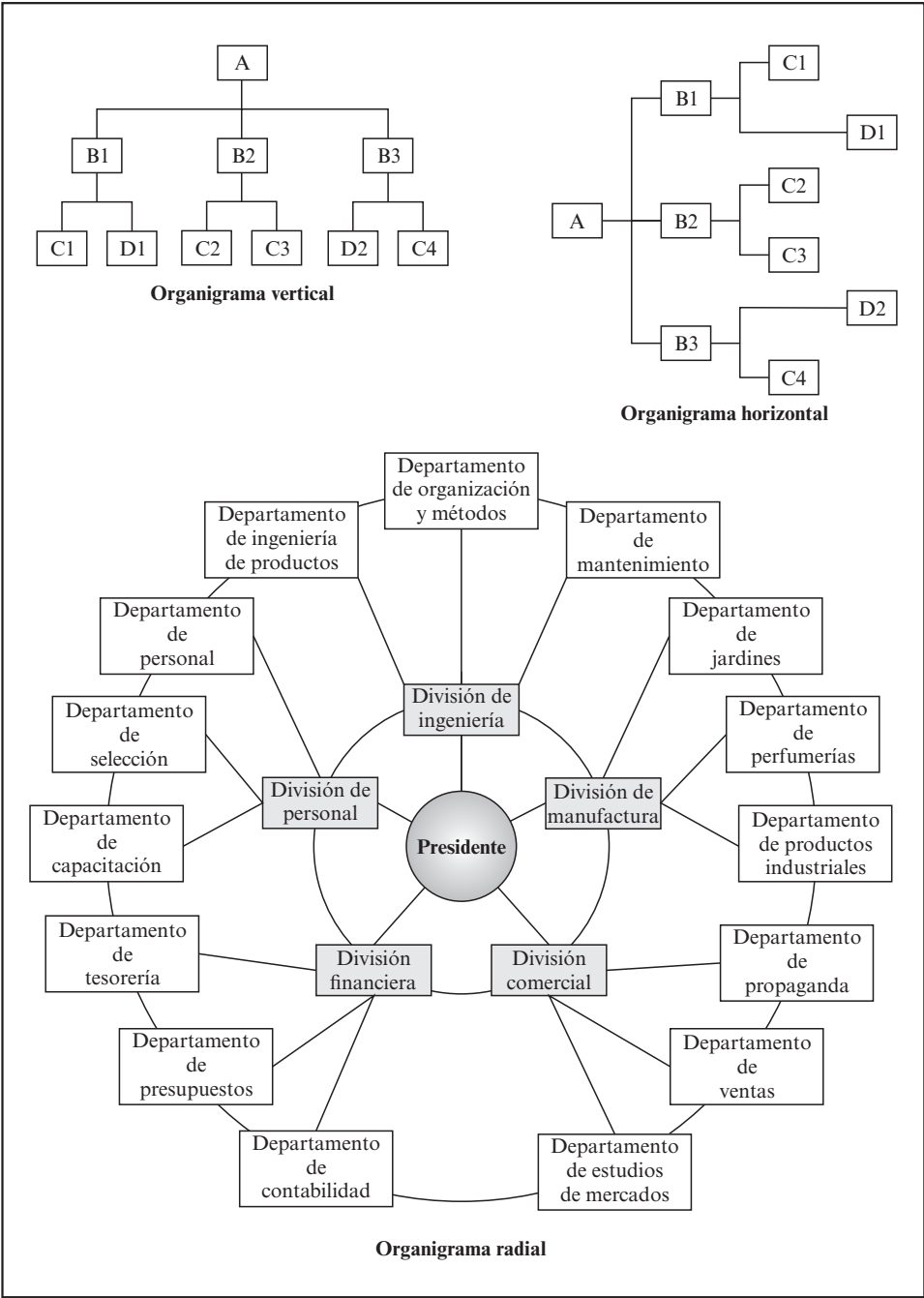


Figura 5.1

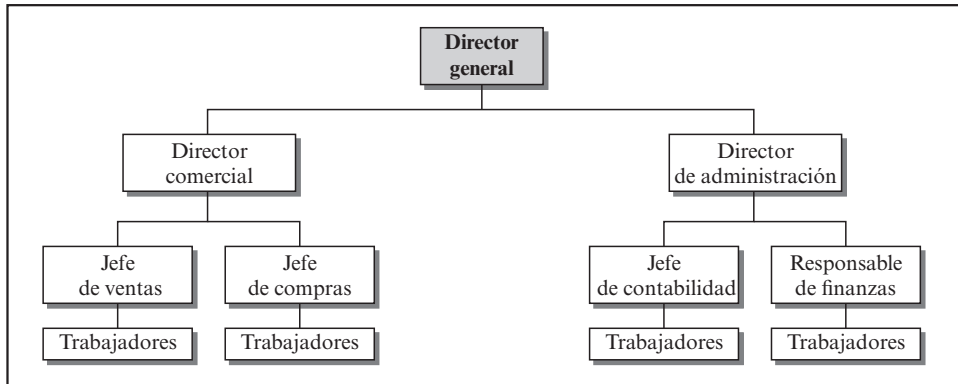


Figura 5.2. Modelo jerárquico o lineal.

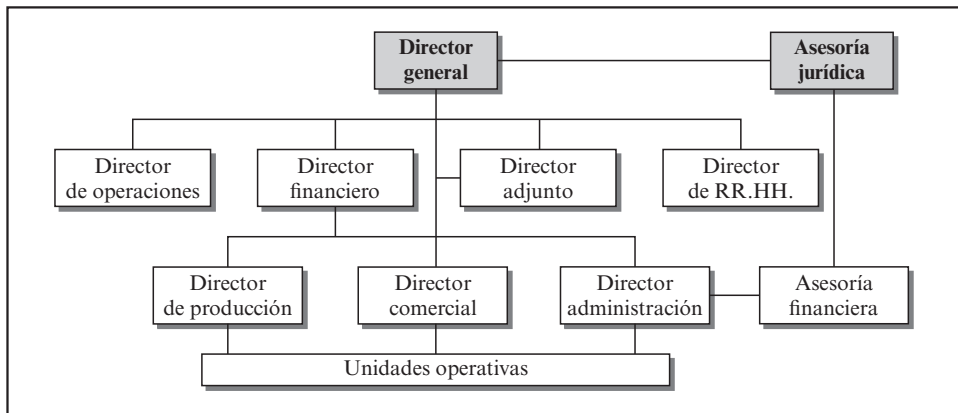


Figura 5.3. Modelo en línea o de asesoramiento.

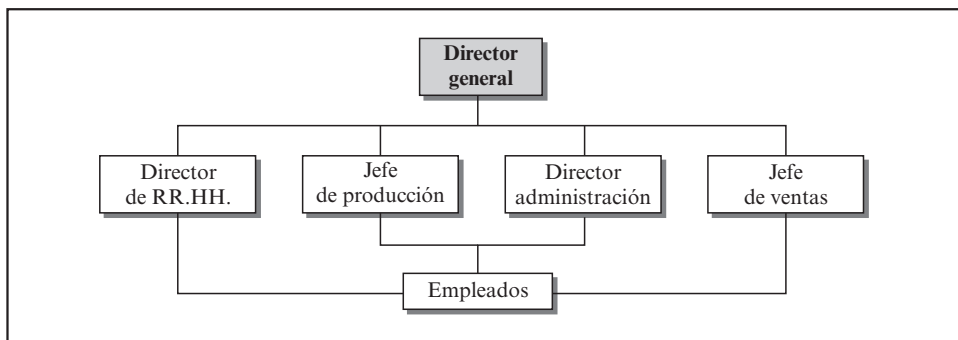


Figura 5.4. Modo funcional.

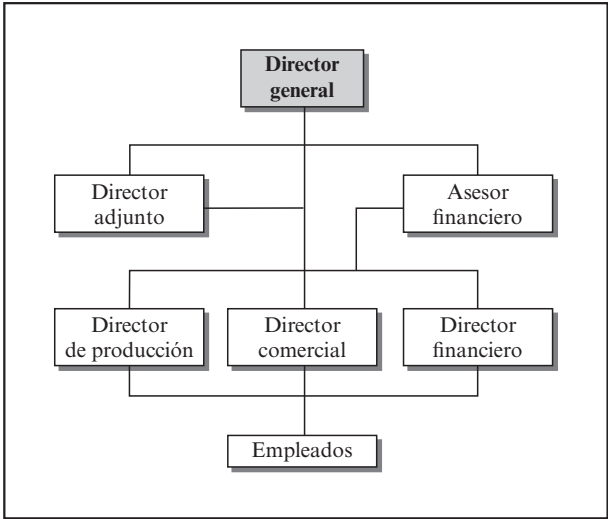


Figura 5.5. Modelo en comité.

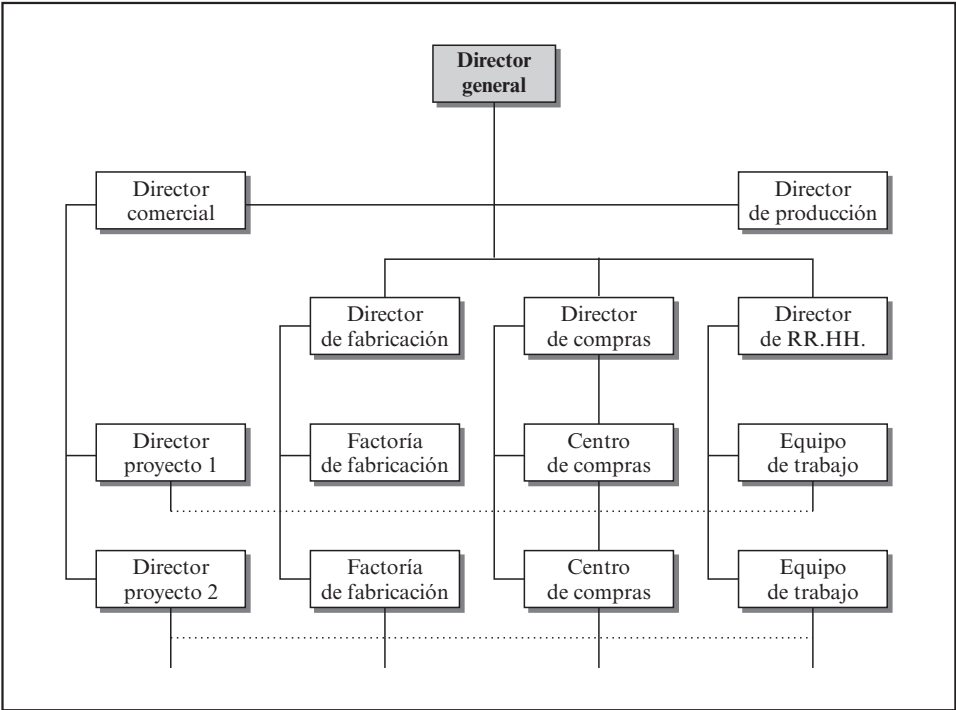


Figura 5.6. Modelo matricial.

Modelo divisional (figura 5.7). Suele nacer de una estructura funcional que ha crecido mucho y obliga a descentralizar por productos, clientes o zonas. Su inconveniente principal es la falta de comunicación horizontal (Cabrera, 2007).

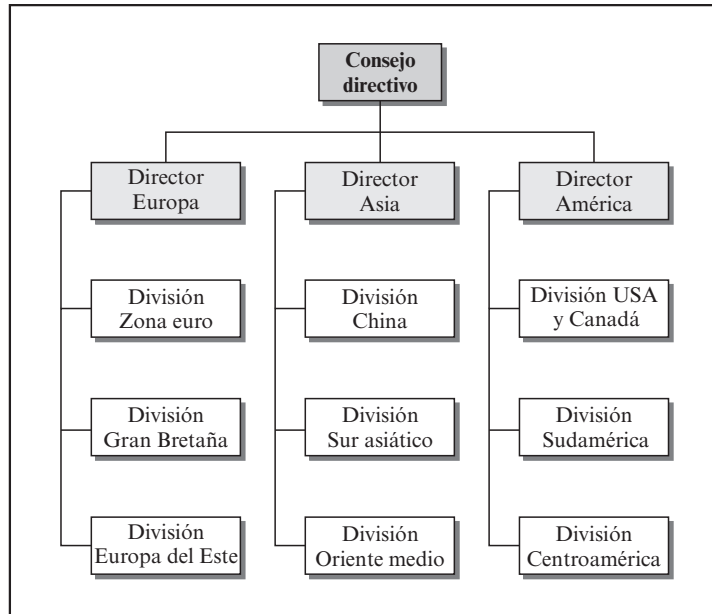


Figura 5.7. Modelo divisional.

En definitiva, todos los organigramas anteriores tratan de mostrar los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad que existen en el seno de la empresa. Sin embargo, podemos también desarrollar organigramas en función de cómo *departamentalizar* la sociedad o la organización. Así, existirán departamentalizaciones por funciones, por territorios, por tipos de productos, por procesos productivos, por sectores de mercado y un largo etcétera. Podemos ver un ejemplo en la figura 5.8 de uno de los territorios (placas) de *Renault España*.

Organización formal y organización informal

La organización formal de la empresa es la organización planeada, que generalmente es aprobada por la dirección y comunicada a todos los partícipes de la empresa a través de manuales de organización, en los cuales se describen con claridad cargos, organigramas, reglas, procedimientos, etc. Se puede decir, pues, que es la organización formalmente oficializada, la estructura definida donde cada uno de sus elementos ocupa el lugar más conveniente, cooperando entre sí para conseguir los objetivos previstos.

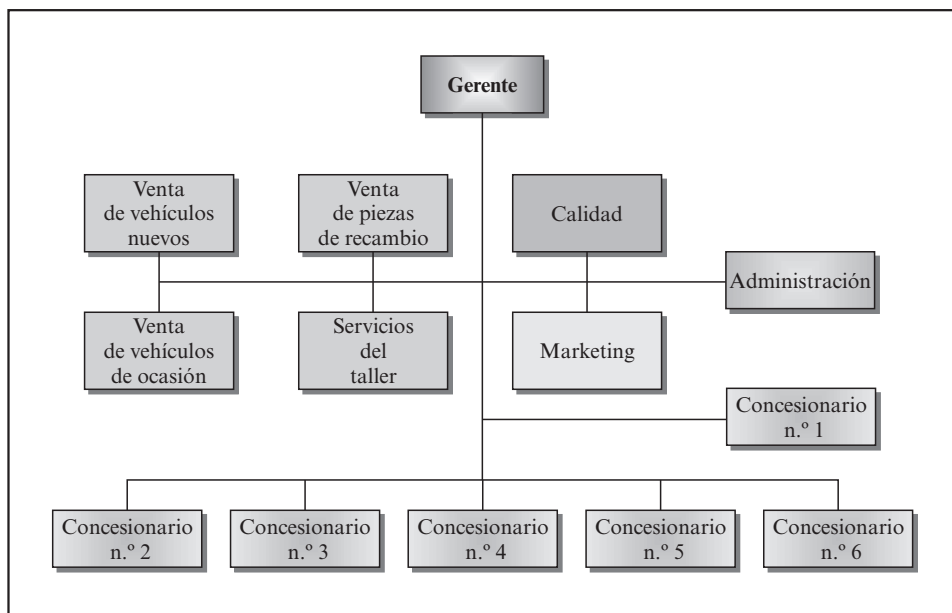


Figura 5.8. Organigrama placa de Renault España.

La organización informal es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo, o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. En definitiva, la organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes.

Sería absurdo y contraproducente que un empresario o directivo no se aprovechara de la organización informal para sacar un mayor rendimiento a sus trabajadores. Como consecuencia de esta organización informal, los canales de comunicación pueden funcionar de forma diferente, reafirmando la formación de líderes informales que ejercen una autoridad de hecho dentro de la empresa.

5.3. LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La función de dirección de recursos humanos debe integrar dentro de la estructura organizativa de la empresa a los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento de forma adecuada hacia el logro de los objetivos de su organización o unidad.

En este ámbito, la capacidad de liderazgo va a permitir influenciar en el comportamiento de terceros, al margen, incluso, de las relaciones de autoridad. En el trato con otras personas, la capacidad para hacer que éstas se comporten de determinada forma es tan importante que, para muchos estudiosos de la organización de empresas, dirigir consiste exactamente en liderar recursos humanos, mientras que el resto de funciones (reclutamiento, selección, entrenamiento, asignación de personas a sus puestos, remuneración, etc.) obedecen a aspectos técnicos que pueden ser realizados por profesionales especializados.

En general, se puede decir que las principales funciones que lleva a cabo el departamento de recursos humanos se pueden englobar en cuatro grandes rúbricas.

1. Selección del personal

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. Estos procesos siguen una serie de pasos:

- **Determinar el perfil de la persona que va a ocupar el puesto de trabajo.** Un modo de hacerlo es a través de los *profesiogramas* (representación gráfica de los requisitos de un puesto de trabajo, con las cualidades del candidato y su valoración; p. ej., edad, sexo, nivel de estudios, inteligencia, empatía, fluidez verbal, conocimiento técnico, entusiasmo, formación en técnicas de venta, etc.).
- **Reclutamiento de candidatos.** Se puede hacer mediante:
 - a) **Selección interna** (promocionando a los propios empleados). Tiene las ventajas del aumento de la motivación, incentivos para la formación, reducción de riesgos, etc. Es un proceso rápido y barato, ya que no hace falta adaptación a la empresa de los empleados. Tiene el inconveniente de no aprovechar nuevas ideas o valores de fuera de la empresa.
 - b) **Selección externa.** Se realiza acudiendo a colegios profesionales, oficinas de empleo, bolsas de trabajo, ofertas de los periódicos, páginas laborales de internet, empresas de trabajo temporal, o mediante la recepción de candidaturas por parte de los interesados con sus currículos. Se llevan a cabo mediante la realización de pruebas de conocimiento, psicotécnicas (inteligencia, personalidad, intereses vocacionales) y entrevistas.
- **Elección de la persona** que se adecue al puesto.
- Fijación de la **fase de acogida.**

2. Formación del personal

La formación permite a los trabajadores adaptarse mejor a los cambios que se producen, así como a los avances tecnológicos. Dentro del puesto que cada uno desempeña, se exigirá una formación específica de acuerdo con los objetivos marcados. La formación es continua, pues no acaba nunca en la vida laboral, y el

éxito será mayor en aquellos que mejor sepan adaptarse a los cambios. La formación puede ser interna (la proporciona la propia empresa) o externa (se puede contratar en escuelas privadas, administraciones públicas, etc.). En este ámbito hay que destacar la existencia de ayudas y subvenciones a las empresas para ayudar a la formación de sus empleados (p. ej., a través del *INEM*, del *FORCEM*, de fundaciones universidad-empresa, etc.).

3. Administración de personal

El área de administración del personal se ocupa de tramitar todos los asuntos jurídico-administrativos del personal de una empresa:

- Selección y formalización de **contratos**.
- Tramitación de las **nóminas y seguros sociales** (salario, cotizaciones de la Seguridad Social, *IRPF*, pagas extra, horas extra, etc.).
- Control de los **derechos y deberes del trabajador** (vacaciones, permisos, despido procedente e improcedente, finiquito, etc.).

4. Gestión de la motivación

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, que hacen que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

En este sentido, parece claro que las personas tienen una serie de necesidades que es preciso conocer, con el fin de crear los incentivos adecuados que provoquen su motivación (impulso para colmar esas necesidades). Entre las diversas teorías que tratan sobre la motivación destacan la Teoría humanista de Maslow (ver epígrafes anteriores) y la Teoría de motivación e higiene de Herzberg, de 1959, también conocida como la Teoría de los dos factores.

Como vimos anteriormente, la Teoría humanista de Maslow analiza la motivación en el trabajo desde la óptica de las necesidades personales del trabajador (Maslow, 1943). Por su parte, la Teoría de motivación e higiene de Herzberg analiza la motivación como la interacción de dos tipos de factores (Herzberg, 1968):

- **Factores higiénicos**, cuya carencia genera insatisfacción. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo (p. ej., ambiente físico, salario, estabilidad en el empleo, relaciones con los compañeros y jefes, política de la empresa y su organización, seguridad laboral...).
- **Factores motivacionales**. Están en el origen de la satisfacción en el trabajo e impulsan a trabajar más y mejor. Estos factores ayudan a aumentar la

satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción (p. ej., logros, reconocimiento, promoción en la empresa, responsabilidad de un puesto o tarea, asumir mayores objetivos, poder aplicar los conocimientos personales en la empresa...).

5.4. LA FUNCIÓN DE CONTROL

La función de control pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en el caso de que no sea así, tomar las medidas correctivas. El control es, en este sentido, el complemento de la planificación, por cuanto busca garantizar que aquello que la empresa se compromete a hacer de antemano realmente lo va cumpliendo y, en caso contrario, que se realicen las correcciones pertinentes para hacer que los hechos se adecuen a los planes. Siempre y cuando los planes puedan seguir en vigor, habrá casos en los que el control permitirá identificar los cambios a realizar en ellos, derivados de una situación con la que antes no se había contado o, sencillamente, de errores en el cálculo previo.

El control, en general, consiste en medir los resultados reales y compararlos con los esperados, para, a partir de ahí, identificar desviaciones, si las hubiera, así como la forma de corregirlas. El proceso de control no acaba en ningún caso antes de realizar las correcciones a que hubiera lugar, ya que no basta con identificar las desviaciones si después no se hace nada para ponerlas en práctica.

En definitiva, el control proporciona la medida del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Para ello contrasta la realidad con lo previsto en la planificación. La dirección es la máxima responsable y es realmente quien controla. La ejecución de esta labor puede ser llevada a cabo por el departamento de control, cuyos responsables emiten informes o realizan las correspondientes reuniones con la dirección en este sentido.

Las principales **características** de la función de control son las que siguen:

- **Globalidad** (se aplican los mismos criterios en toda la empresa).
- **Equilibrio** (se controlan todas las áreas).
- **Coordinación** entre todos los departamentos.
- **Motivación** (implantando un sistema que incluya premios y castigos en función de los logros).

Los **criterios** aplicados en la función de control son:

- **Eficacia** (consiste en el logro de los objetivos prefijados).
- **Eficiencia** (consiste en la consecución de los objetivos al mínimo coste posible, o de modo que la relación entre costes e ingresos conseguidos los hace justificables).

- **Aprendizaje** (los miembros de la empresa han adquirido conocimientos que han de ser de utilidad en un futuro).
- **Consistencia** (las acciones realizadas son coherentes con la filosofía de la empresa).

Existen varios **tipos de control** aplicables en la empresa:

- **Auditoría o control global o de gestión:** verifica la planificación tanto en relación a la contabilidad (análisis de los estados financieros) como a la rentabilidad de los recursos o a la gestión global de la empresa, haciendo recomendaciones para mejorarla. En definitiva, verifica el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa. Existen diversos tipos: auditoría interna o externa, auditoría contable, auditoría operativa, ecoauditoría, etc.
- **Control de operaciones:** mide la eficacia de los procesos productivos.
- **Control presupuestario:** evalúa gastos e ingresos, desviaciones, responsabilidades por departamentos o personas, etc.
- **Control integrado de gestión:** se caracteriza por su globalidad (los mismos criterios se aplican a toda la empresa), por su equilibrio (se controlan todas las áreas) y por su coordinación (se tienen en cuenta relaciones e interacciones entre los departamentos).

Además, en función de la aplicación temporal de las medidas de control, es decir, de cuándo se lleva a cabo el control, éste puede ser (Sanguino y Tato, 2007):

- **Control preventivo:** revisa las condiciones antes de poner en marcha una acción.
- **Control constante:** cada acción es evaluada de inmediato, al llevarse a cabo.
- **Control correctivo:** se aplica cuando una acción fallida se ha llevado a cabo, corrigiendo los errores detectados para evitar que se vuelvan a repetir.

LECTURA COMPLEMENTARIA

El caso Paco González*

Cualquiera que haya oído el *Carrusel Deportivo* y lo compare con el anterior, puede analizar una de las claves del desencuentro entre los directivos de la *Cadena Ser*, comandados por *Daniel Anido*, con *Augusto Delkáder* como guardián y supervisor de las esencias, y la línea de trabajo encabezada por dos de los tres redactores jefe de deportes de la cadena hasta la temporada pasada, *Manolo Lama* y *Paco González*. El tercer redactor jefe, *José Ramón de la Morena*, estaba en contra de esa manera de hacer radio, espoleado por los celos desde que *Cuatro* eligió a *González* para hacer *Maracaná*. De la *Morena* no se hablaba con *Pepe Domingo Castaño* y tenía una difícil relación con *Paco González* y *Manolo Lama*.

Las tensiones entre la dirección y la línea de trabajo de *González* y *Lama* tenían en el anterior director de la *Ser*, *Daniel Gavela*, a un buen negociador que intentaba razonar con *Manolo* y *Paco*, entendiendo las tensiones que suele haber entre ejecutivos corporativos y talento microfónico. Con *Daniel Gavela* ejerciendo de ejecutivo coordinador, las cosas funcionaban en medio de evidentes tensiones, que *Gavela* resolvía antes de que entrase en juego el verdugo por excelencia de la *Cadena Ser* y el Grupo *Prisa*, *Augusto Delkáder*, famoso entre los periodistas *Prisa* desde sus acciones en este sentido en su primera época en *El País*. Sin embargo, la situación cambia de la siguiente manera:

1. *Gavela* se va a *Cuatro* y, en su lugar, entra *Daniel Anido* como premio a su papel en los «Tres días de marzo 2004», que trataba las consecuencias de la terrible tragedia de los atentados del 11-M, elecciones posteriores incluidas. *Anido* no es partidario de la línea de trabajo de *Carrusel Deportivo* y, mientras *Gavela* se lleva a *Lama* a *Cuatro*, *González* va pasando por diversos momentos de enfrentamiento interno en los que las claves son la protección del equipo de trabajo de *Carrusel Deportivo*, el enfrentamiento a *De la Morena* y el enfrentamiento a *Anido*, que no tiene la manolizquierda ni la visión de *Gavela*.
2. *Prisa* comienza a vender partes importantes de su patrimonio empresarial para salir de la crisis económica, perdiendo de paso gran parte de la iniciativa en cuanto a la línea a seguir, dentro de sus propias empresas. La intención última de *Cebrián* es la protección del periódico *El País*, y a eso sacrificará todo lo demás.
3. Hay un punto de fricción evidente entre el desagrado de *Anido* en cuanto a la estética de lo que hacen *González* en *Carrusel* y *Lama* en *Cuatro*, por un lado, y el evidente éxito popular de esa manera de hacer periodismo. Las cifras de *Carrusel* son las más altas de la historia, una historia, no lo olvidemos, de varias décadas. *Cuatro* tiene unos resultados espléndidos también. Hay enfrentamientos, desacuerdos, pero los números son buenos.
4. Mientras, *Prisa* vende *Cuatro* a *Telecinco*, que pide un trato «amable» por parte de la radio que no ha comprado. *González*, *Lama* y *De la Morena* están intentando demostrarle a *Florentino Pérez* que son independientes en el trato y pensamiento sobre su nueva arribada al *Real Madrid*. Otro punto de fricción. *González* se siente fuerte, está respaldado por los números y tiene un equipo coherente en la línea seguida. Recibe varios avisos, el más fuerte la suspensión de *Jorge Hevia* por algunos aspectos lamentables de la retransmisión de

* Elaborado a partir de originales publicados en las webs de *Marca*, *El Periódico*, *El Economista*, *Frecuencia Digital*, *El País*, *COPE* y *Cadena Ser* entre mayo de 2010 y julio de 2011.

LECTURA COMPLEMENTARIA
El caso Paco González (cont.)

la *Superbowl* (en concreto un comentario en el que, pasado de alcohol, habla mal de uno de los patrocinadores del evento), pero no cree que sean avisos de algo más grave. Estratégicamente mide mal las fuerzas en presencia.

5. Mientras que *González* sufre todo tipo de cortapisas en el desarrollo y evolución de *Carrusel*, observa que, sin embargo, *De la Morena* obtiene todo lo que pide para *El Larguero*. Protesta y, en el calor de las protestas sucesivas, no advierte que está en un largo desfiladero en el que lo que pasa con *El Larguero* es el cebo para que, cegado por su éxito, atravesase la delgada línea roja.
6. *Paco González*, en su firme creencia en unos principios y en unos colaboradores, se baja el sueldo para que nadie del *Carrusel* pierda su puesto de trabajo. Las consecuencias emocionales, laborales y personales de algo así no son bien medidas por el tándem *Anido-Delkáder*, porque no tienen genes para ser capaces de medir esas cosas. «*No les consta*», como diría un funcionario de esos de ventanilla. Los dos son periodistas que han dejado de ejercer el día que pasaron al otro lado de la mesa, así que contemplan asombrados que lo que ellos consideran una decisión lógica, «*le hemos dado una orden y no la quiere cumplir, por tanto suspendido, es un concepto básico de autoridad*», no se queda en eso, sólo eso y nada más. La reacción posterior de los empleados y del público les sorprende. No comprenden que, en el fondo, son trabajadores de lo público, dan orden de «*sigan, sigan*» y... «*ah, pero resulta que los empleados cuestionan nuestras decisiones..., ¿desde cuando acá?*». Se asombran de que no se acate el silencio administrativo ordenado... ¡Ellos!, que se consideran jefes de una organización pri-

vada que vive de... hacer públicas cosas, noticias, entrevistas... En definitiva, no tienen asimilada la parte pública de su cada vez menos privada profesión.

7. *Paco González* presenta un proyecto de cara al *Mundial de Fútbol*, que no solamente es rechazado sino que, además, contempla un plan de ajuste económico en el que *Carrusel* se hace desde España, desde los centros *Carrefour* de diversas ciudades y cara al público, al tiempo que se le pide haga un programa especial diario de 15 a 16, por la duración del *Mundial*. *González* se niega, se acalora, manda a los directivos presentes a *freír vientos* y les dice que «*menos mal que les queda poco, porque va a venir el nuevo director, Javier Pons*». Abandona la sala y se va a su despacho. Al poco rato, *Daniel Anido* entra y le dice a *González* que suba de nuevo a la reunión a pedir perdón a los presentes. *González* le pide un aplazamiento para calmarse, al tiempo que le subraya que al día siguiente, miércoles 12 de mayo, hay un muy importante partido, *Atlético de Madrid-Fulham*. *Anido* le dice que si no pide perdón está suspendido desde ese mismo momento. *González* se va a casa. Al día siguiente recibe un burofax, comunicándole oficialmente la suspensión y la apertura de expediente disciplinario al negarse a cumplir una orden para hacer un programa de radio. Es en ese momento cuando *Paco González* comprende la gravedad de la situación.
8. Los hechos posteriores tienen tres puntos de análisis: los seguidores del locutor despedido, los compañeros y colaboradores y la posición de los directivos, encabezados por *Augusto Delkáder*, con la mirada de *Cebrián* al fondo. Los seguidores de *Paco González* no entienden que se suspenda a un profesional brillante, y

LECTURA COMPLEMENTARIA
El caso Paco González (cont.)

utilizan los *new media* para coordinarse y mostrar su sorpresa, indignación y argumentar sus posiciones. Como pasó precisamente entre el 11 y el 14 de marzo de 2004. *Daniel Anido*, jefe de los servicios informativos de la *Ser* en esos días, parece haber olvidado que las nuevas tecnologías hacen obsoletas todas las actitudes, órdenes y estrategias del período anterior a *twitter*, *facebook*, periodismo digital, *PDA*... Los compañeros y colaboradores están atrapados entre la lealtad personal y la obediencia debida a la superioridad, que aún no ha explicado nada. En un oficio en el que la herramienta es hablar, simplemente se les ha prohibido... hablar. En una época de todo tipo de medios para comunicarse, no han podido usar ninguno. Los que lo intentaron, como *Pepe Domingo Castaño*, lo hicieron conscientes de que había una *espada de Damocles* sobre sus cabezas. El desgarró laboral, personal y ético que todos y cada uno de estos profesionales sufría hacía que, de cara al futuro cercano, ya nada fuera a ser como antes. La posición de los directivos fue de absoluta sorpresa y falta de reflejos, cintura y asimilación de la velocidad a la que pasaba todo. Anclados en el principio de autoridad, como tantos otros de su profesión y otras profesiones, no parecían tener capacidad para escuchar, analizar el entorno, conceder que siempre hay otras visiones y ángulos. Todo lo basaban en que había un expediente, unas normas, unas decisiones...

9. *Paco González* puso todo el asunto en manos de sus abogados. Consideró que cada opinión, manifestación, comentario, etc., era un ataque directo a su profesionalidad y, con el paso de los días,

este triste asunto se convertía en algo personal. Cuanto más se preguntaba por qué, más *catenaccio*. Sería fácil hablar de las aparentes contradicciones entre la situación de *Anido* y su comportamiento en este asunto, pero no era lo más importante. Lo más importante era que estaban callados porque así se lo habían aconsejado los abogados, por lo que la cosa estaba clara: todo pasaba a situación jurídico-laboral.

10. *Daniel Anido* y *Augusto Delkáder* son firmes creyentes en el sistema *SER*: *Gemma Nierga* por *Javier Sardá* y no pasa nada... *Carles Francino* por *Iñaki Gabilondo* y no pasa nada... ¿Fuera *Paco González*? Vendrá otro y no pasará nada. No quieren saber nada del deterioro de imagen y la visión cada vez más clara del cambio de rumbo de todo el grupo *Prisa* en medio de esta vorágine que pilla al grupo en manos de una buena persona, pero falta de carácter, como *Ignacio Polanco*. Los directivos sí sabían algo fundamental. Pasara lo que pasara, se tomara la decisión que se tomara, ya nada iba a ser como antes.
11. Finalmente, los rumores se confirman y el día 12 de julio el periodista deportivo *Paco González* y su inseparable colaborador, *Pepe Domingo Castaño*, junto con 30 de los colaboradores habituales del programa *Carrusel Deportivo*, anuncian que en agosto comienzan a trabajar en la *Cadena Cope*, realizando el programa *Tiempo de Juego*, competencia directa de *Carrusel*.
12. «*A reyes de la radio muertos, proyectos de estrella puestos*». Algo así ha debido de pensar la *SER* antes de anunciar el 14 de julio que los recambios de los prófugos *Paco González* y *Pepe Domingo Castaño* en su *Carrusel Deportivo* sean dos hombres con nula o poca

LECTURA COMPLEMENTARIA
El caso Paco González (cont.)

- experiencia en el ámbito futbolístico, *Javier Hoyos*, que dirigirá el programa, y *Juanma Ortega*, que lo animará.
13. En la 2.^a oleada del *Estudio General de Medios (EGM)* de julio de 2010, con *Paco González* fuera ya de la *Cadena SER*, el programa *Carrusel* pierde 275.000 oyentes (-12,90%), a pesar de que el último mes fue especialmente importante para la radio deportiva española, pues *la Selección Española de Fútbol* jugó y ganó el *Mundial de Sudáfrica*.
14. El 25 de noviembre, en las fechas previas a la publicación de la 3.^a oleada del *EGM*, la *SER* demanda a la *COPE* por plagiar el formato del *Carrusel Deportivo*, estimando que existe «*infracción de derechos de propiedad intelectual y por la comisión de actos de competencia desleal por actuar de mala fe y de aprovecharse indebidamente de la reputación obtenida por la SER con la legítima creación original del programa Carrusel Deportivo durante más de 50 años*». Asimismo, la *SER* reclama al *Juzgado de lo Mercantil* que, como medida cautelar, adopte la intervención y el depósito de los ingresos publicitarios obtenidos hasta el momento por la *COPE* por el programa *Tiempo de Juego* en la temporada 2010/11. En su demanda, la *SER* reclama a la *COPE* una indemnización por daños patrimoniales que deberá fijar una eventual sentencia como consecuencia de la vulneración de los derechos de propiedad intelectual de la *SER* y los actos desleales denunciados. Se reclama también otra indemnización por daños morales por valor de tres millones de euros. En la demanda también están incluidos *Paco González* y *Pepe Domingo*, a los que también se les reclama una indemnización. La *Cadena SER* argumenta que el formato de *Carrusel Deportivo* ha sido plagiado e imitado por los codemandados en el programa *Tiempo de Juego* en al menos doce elementos esenciales. Entre ellos las secciones fijas: *La ronda informativa*, *El partido de la jornada*, *La jugada con sabor* y la utilización del *sonido Morse* como aviso de gol, entre otros efectos de sonido copiados.
15. Ese mismo día, la *Cadena COPE* emite un comunicado informando de que «*no va a permitir que nadie amordace a ninguno de sus profesionales*». En el mismo texto se puede leer que «*la demanda de la Cadena SER es inconsistente e insostenible jurídicamente. Tan sólo pone de manifiesto el nerviosismo y la grave preocupación que tienen los actuales directivos de esa Compañía, fruto exclusivamente de su mala gestión, por no saber evitar la salida de la Cadena SER de un profesional como Paco González y su equipo y por la presión que sufren, derivada de una asfixia económica que les resulta insoportable. Los Directivos de la Cadena COPE han actuado siempre desde la más estricta legalidad, desde el respeto más escrupuloso a las reglas del libre mercado y la libre competencia, porque creen en ellas y son profundamente respetuosos con ellas. Nunca han actuado desde la mala fe, y además rechazan visiones monopolísticas, totalitarias, intransigentes y privilegiadas. En definitiva, esta demanda de la Cadena SER no tiene ningún sentido ni fundamento. Sólo pone de manifiesto el nerviosismo y la preocupación que tienen, días antes de que se haga público el próximo EGM. Y eso es lo que les preocupa. Nadie puede acusar de plagio a la Cadena COPE. Todos los grandes programas deportivos de la grandes cadenas de*

LECTURA COMPLEMENTARIA
El caso Paco González (cont.)

radio, contenedores de información y de resultados de competiciones, son similares, por no decir idénticos. Es la personalidad de los comunicadores la que los hace diferentes. Todos tienen prácticamente el mismo esquema. *Tiempo de Juego*, *Carrusel Deportivo*, *Radio Estadio* y otros espacios son programas con el mismo formato. Y los formatos radiofónicos no son propiedad de nadie, como tampoco lo es el mundo de las ideas y de las iniciativas personales, gracias a las cuales se conforma una radio deportiva con rasgos singulares, ricos en variantes y competitiva. *Carrusel Deportivo*, por otra parte, como el resto de programas deportivos, es resultado de la evolución del propio programa. Es patrimonio de todos los comunicadores y conductores a lo largo de su historia, muchos de ellos desaparecidos por desgracia y otros ya fuera de la Cadena SER: Vicente Marco, Joaquín Prat, José María García, José Joaquín Brotons, o por supuesto Paco González y Pepe Domingo Castaño. Nadie puede pretender ser propietario de la creatividad y de los estilos propios y personales. *Tiempo de Juego*, que lleva emitiéndose prácticamente 30 años, siempre ha tenido un formato similar al actual, y por él han pasado multitud de comunicadores, alguno de los cuales, nombrados anteriormente, también formaron parte del equipo de *Carrusel Deportivo*, como José M.^a García, José Joaquín Brotons, Joaquín Prat y, en la actualidad, entre otros, Paco González y Pepe Domingo Castaño».

16. El día 3 de diciembre se publica la 3.^a oleada del EGM, en la que el programa *Carrusel Deportivo* pierde otros 213.000 oyentes (-11,50%), llegando en el acumulado del año a una pérdida global de

488.500 oyentes (-22,92%). Por su parte, *Tiempo de Juego* gana 482.000 oyentes (118,14% de crecimiento). Parece que ha habido un trasvase de oyentes de un programa a otro, con cifras casi coincidentes. Además, el movimiento parece afectar al resto de programas deportivos de las cadenas, aunque no en proporciones similares. Así, por ejemplo, *El Larguero* (SER) pierde en el global del año 226.000 oyentes (-17,92%), mientras que *El Partido de las Doce* (COPE) gana 203.000 oyentes (+86,02%).

17. Por primera vez en muchos años, la Cadena SER cambia de estrategia al informar de los datos del EGM a sus oyentes y, de hecho, en los primeros boletines del día 3 de diciembre *Carrusel* simplemente no existía para la SER. Posteriormente, han informado de que, a pesar de la pérdida de audiencia, «siguen siendo líderes en los programas deportivos, tanto diarios como de fin de semana».
18. Paco González hace pública una carta poco después de conocerse los resultados del EGM. Un escrito en el que ante todo se deshace en agradecimientos a la audiencia que le ha acompañado en esta nueva aventura. No sólo a él. También tiene palabras para aquellos que sintonizan *El Partido de las Doce*, el nuevo programa nocturno. «Hace tres meses decíamos que queríamos ser líderes sin ponernos plazos. Y, aunque el EGM recoge los cambios más lentamente, nuestro primer paso ha sido extraordinario. Ha sido un salto», subraya Paco González. Aunque *Tiempo de Juego* ha experimentado un importante crecimiento, Paco González quiere más. No se conforma con los datos actuales y ya sigue apuntando al liderazgo: «Nos encantaría, ese es nuestro objetivo, luchar por ser líderes esta misma tempo-

LECTURA COMPLEMENTARIA
El caso Paco González (cont.)

- rada en *Tiempo de Juego*, y dentro de dos en *El Partido de las 12*, el programa de la noche es nuevo y eso cuesta más», apunta el locutor...
19. El día 4 de enero de 2011 *Manolo Lama* anuncia que abandona la *Cadena SER* y se incorpora al equipo de deportes de la *COPE*. Desde la *SER* se informa que *Lama* ha comunicado a la empresa la rescisión unilateral del contrato que le vinculaba a esta emisora hasta el 31 de diciembre de 2011. En el comunicado de la *SER* se añade que, a partir de enero, las narraciones de los partidos del *Real Madrid* y de la *Selección Española de Fútbol* en esta emisora corresponderán al periodista *Antonio Romero*, «decisión basada en la línea de rejuvenecimiento de la plantilla de deportes que venimos llevando desde hace unos meses»...
 20. El 21 de febrero de 2011, el *Grupo Prisa*, y debido a los malos resultados de audiencia (la más baja en muchos años), aunque no lo anuncie de forma explícita, decide cesar a *Daniel Anido* como *Director de la Cadena SER*, nombrándole *Director de Contenidos Hablados de Prisa Radio*, un cargo sin ninguna relevancia del que el *Grupo Prisa* informa con gran magnificencia. En su comunicado público se explica que «con este nombramiento, la compañía sigue apostando por la homogeneización y la modernización de los contenidos en las radios generalistas que gestiona en España y Latinoamérica.» Es decir, nada... Un retiro pagado...
 21. La primera oleada del *EGM* de 2011, publicada el día 7 de abril, confirma que *Tiempo de Juego*, el programa de la *Cadena COPE*, se acerca cada vez más a *Carrusel Deportivo*, el espacio de la *Cadena Ser*. El programa deportivo de la *Ser* apenas supera los domingos en 248.000 oyentes a su directo competidor de la *COPE*, 1.512.000 oyentes frente a 1.264.000. En contrapartida, *Carrusel Deportivo* aumenta sus seguidores los sábados, pasando de 1.567.000 a 1.709.000. Así, las medias definitivas de oyentes quedan en 1.610.500 para *Carrusel Deportivo* (bajada de un 2% con respecto al anterior *EGM*, con un acumulado de -24,43% en un año) y en 1.138.500 para *Tiempo de Juego* (ascenso de un 28% de oyentes, para llegar a un 159% acumulado en un año).
 22. Una vez acabado el curso futbolístico 2010-2011, el día 31 de mayo de 2011, el director general de *Cadena SER*, *Alejandro Nieto*, anuncia que «*Manu Carreño* se convierte en el octavo director de *Carrusel Deportivo*», confirmando también que *Juanma Ortega* continuará como animador del programa. Su incorporación se produce el 13 de agosto con motivo de la celebración del partido de ida de la *Supercopa de España* que enfrenta al *Real Madrid* contra el *F.C. Barcelona*. Se anuncia también que el destituido *Javier Hoyos* seguirá siendo directivo de la *Cadena SER*, a la vez que se le agradece el trabajo realizado como director de *Carrusel Deportivo* durante la temporada 2010-2011. Al parecer, el propio *Javier Hoyos* se encuentra muy molesto con la destitución, derivada de la bajada de audiencia y la consiguiente reducción de contratación publicitaria, al enterarse de ella por la prensa. Por otra parte, resulta paradójico que *Manu Carreño* sigue compaginando su trabajo en la *SER* con los informativos deportivos de *Cuatro* junto a *Manolo Lama*, una de las estrellas

LECTURA COMPLEMENTARIA
El caso Paco González (cont.)

de *Tiempo de Juego*, su competidor en la *Cadena COPE*. «Es una de las cosas más bonitas que podía sucedernos», comentó Carreño. «Tenemos claro que una cosa es *Cuatro* y que otra es lo que hay fuera de *Cuatro*». De locos...

23. La segunda oleada del EGM de 2011, publicada el día 30 de junio, permite establecer las variaciones anuales de toda la temporada radiofónica 2010-2011 en lo referente a las retransmisiones deportivas. *Carrusel Deportivo* acaba el año sin Paco

González con una bajada de 886.000 oyentes (un -41,58%), mientras que *Tiempo de Juego* con Paco González en sus filas gana 397.000 oyentes (un 90,43% de subida). Por su parte, José Ramón de la Morena ha bajado por primera vez del millón de oyentes en *El Larguero*, con una bajada anual de 267.000 (-21,17%), mientras que José Antonio Alcalá y Joseba Larrañaga obtienen para *El partido de las 12* un ascenso anual de 212.000 oyentes (un 89,83% más). Es la hora de sacar conclusiones.

Julio 2010: *Paco González* ya ha sido despedido de la Cadena Ser

Diciembre 2010: Primer EGM con *Paco González* y su equipo en la COPE

	1.ª oleada 2010			2.ª oleada 2010			3.ª oleada 2010			1.ª oleada 2011			2.ª oleada 2011			Variación total		
	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual
Carrusel Deportivo (Cadena SER)	2.131.000	-275.000	-12,90%	1.642.500	-213.500	-11,50%	1.610.500	-32.000	-1,95%	1.245.000	-365.500	-22,69%	836.000	-302.500	-26,57%	397.000	-886.000	-41,58%
Tiempo de Juego (Cadena COPE)	439.000	-31.000	-7,06%	890.000	482.000	118,14%	1.138.500	248.500	27,92%	836.000	-302.500	-26,57%	397.000	-302.500	-26,57%	397.000	397.000	90,43%

	2.ª oleada 2010			3.ª oleada 2010			1.ª oleada 2011			2.ª oleada 2011			Variación total		
	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual	Número oyentes	Variación absoluta	Variación porcentual
El Larguero (Cadena SER)	1.363.000	102.000	8,09%	1.035.000	-328.000	-24,06%	1.146.000	111.000	10,72%	994.000	-152.000	-13,26%	212.000	-267.000	-21,17%
El Partido de las 12 (Cadena COPE)	236.000	63.000	26,69%	439.000	140.000	46,82%	438.000	-1.000	-0,23%	448.000	10.000	2,28%	212.000	212.000	89,83%

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

1. Lectura propuesta: *DIEZ LECCIONES DE GESTIÓN DE LA ROJA**

La Selección Española de Fútbol puede enseñar mucho a empresas que están en crisis.

¿Hay alguna estrategia que lleve a las empresas al éxito? Probablemente no haya ninguna concreta y es una suma de muchas. «*El mejor reflejo de esto es la selección española de fútbol. Luis Aragonés y Del Bosque se han centrado en los resultados, han sabido crear un equipo, y aunque hay muchos egos y rivalidades, todos están centrados en ganar*», afirma Andrés Raya, profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE. Si ese también es su objetivo, tenga en cuenta estas estrategias:

1. La primera exigencia para ganar es gestionar de forma coherente entre lo que se dice y lo que se hace, ajustarse a los valores de la compañía, generar confianza y reforzar el vínculo. «*No se trata de que los directivos cuenten todo. Se trata de que lo que cuenten no sea mentira*», aconseja Raya.
2. ¿Cómo consiguieron Aragonés y Del Bosque que los jugadores de la selección actuaran como uno? «*El primero hizo limpieza y el segundo, equipo*». Hay que conseguir el compromiso de todos, más allá del trabajo o los egos personales. «*Qué todos piensen de forma global y que no estén sólo pendientes de su trabajo*», insiste Raya.
3. Las empresas tienden a **generar estructuras geográficas cada vez más pequeñas**. Los jefes de éstas, que no son los directivos más altos de la compañía, están **más cerca del mercado**, y es importante que tengan claros los valores de la empresa.
4. Las compañías son multicanal: Internet, tienda física, redes sociales, venta telefónica... Cada vez más personas tienen acceso al mismo cliente y todas tienen que transmitir la misma idea de empresa. **Todos los jugadores** (de la empresa o de la selección) **tienen que hablar el mismo idioma**.
5. **Apostar por la meritocracia y la gestión del talento**. «*Poner a cada jugador en su sitio, sacarles el máximo partido, crear unidad entre muchos egos, conseguir el sacrificio de todos, crear un ambiente positivo y proteger al grupo. Son los valores de Del Bosque*», afirma Sandalio Gómez, profesor del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE.
6. «*Más empowerment para el empleado, con más capacidad de decisión, con procesos más funcionales y menos jerárquicos*», afirma Raya. Del Bosque y Aragonés han ac-

* Emelia Viaña, original publicado en el diario *Expansión* el 18 de marzo de 2013.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

tuado de líderes, pero no sólo ellos decidían en el campo. Los capitanes tenían su propia voz dentro de él y los entrenadores daban valor a la influencia que ejercían sobre el resto.

7. **El líder no tiene por qué ser el jefe.** Las empresas tienen que salirse de los esquemas jerárquicos y buscar sistemas más efectivos. «*Las personas no dependen del directivo, éste depende de ellas*», según Gómez, que insiste en que «*Del Bosque siempre lo tuvo claro, de ahí que siempre quiera estar en un segundo plano*».
8. **Lo importante es orientarse a los resultados (objetivos).** Conseguirlos va más allá de egos, de salarios o de organización. Raya apunta: «*Aragónés orientó al equipo hacia los resultados. Lo importante era ganar, hacer historia, y lo de menos es quién o qué jugador lo conseguía*».
9. **Las empresas deben esforzarse por desarrollar profesionalmente a su equipo.** Tienen que sentir que les apoyan y que les ayudan a ser mejores. En la selección han debutado jugadores que no tuvieron antes ninguna posibilidad y que fueron *Campeones del Mundo* o *Campeones de Europa* sin ser estrellas en sus equipos.
10. **Los directivos deben ser conscientes del liderazgo que ejercen.** Saber de la **influencia que tienen sobre su equipo y fuera de él.** «*La selección no puede vender una cosa en el campo y hacer otra fuera de él*», afirman ambos expertos en la gestión de personas, que animan a las empresas a compararse con ella.

2. **Visionado del documental «Informe Robinson. Cuando fuimos campeones»**, de Canal Plus (España, 2010). Lo puedes visionar o descargar en la dirección: https://www.youtube.com/watch?v=m1RC_J_zUQc, <https://vimeo.com/33289726>

El documental narra la historia interna de la consecución del *Mundial de Fútbol de Sudáfrica* por parte de la *Selección Española de Fútbol* en el año 2010. A lo largo de un repaso de una hora y cuarto de duración se va contando por sus protagonistas todo lo que acaeció hasta que la selección española alzó la Copa del Mundo. Al entrar en profundidad en detalles poco conocidos, aparte de ser bastante emocionante su visionado, resulta muy revelador en cuanto al funcionamiento interno de las organizaciones.

Por ello, se convierte en una excelente herramienta para conocer cómo se llevan a cabo las funciones clásicas o básicas de la dirección (planificación, organización, gestión de los recursos humanos y control) con un ejemplo real muy conocido. A lo largo de la narración se va comprendiendo el importante papel de cada uno de los miembros que participan en el proyecto (jugadores, cuerpo técnico, cuerpo médico, fisioterapeutas, cocineros, etc.) en la consecución del objetivo perseguido.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

Cuestionario

Una vez visionado el documental, identifique en el mismo los diferentes procesos que se han llevado a cabo dentro de cada una de las funciones clásicas o básicas de la dirección:

- **Planificación:** qué se hizo (fijación de objetivos), cómo se hizo (estrategias), cuándo se hizo y quién lo hizo.
- **Organización:** definición de funciones de cada miembro participante en el proyecto (situándoles en el lugar más conveniente, fijando su responsabilidad y su autoridad), definición de las tareas a realizar y las diferentes áreas de la organización.
- **Gestión de los recursos humanos:** selección, formación, administración y motivación del personal.
- **Control:** toma de medidas preventivas, si las hubiera, o verificación de que el funcionamiento de la organización se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en el caso de que no sea así, aplicación de medidas correctivas.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

Función de planificación

Qué se hizo (fijación de objetivos): El objetivo claro del proyecto emprendido por la *Selección Española de Fútbol* en el mes de junio del año 2010 era el triunfo en el *Campeonato Mundial de Fútbol* celebrado en Sudáfrica.

Cómo se hizo (estrategias): La planificación de un proyecto de tal calibre, refiriéndonos a su aspecto estratégico, hace referencia al largo plazo, por lo que hay que ser conscientes de que un éxito como éste no se logra sólo con el trabajo de un mes, sino que es fruto de un trabajo de varios años (el equipo que acaba jugando ese *Mundial* proviene, en su mayor parte, de las categorías inferiores de las diversas selecciones de la *Federación Española de Fútbol* y que, además de haber ganado la *Eurocopa* del año 2008, ya habían sido campeones en diversos campeonatos europeos y mundiales de dichas categorías) y que incluye la aportación del trabajo personal de muchos profesionales (jugadores, técnicos, cuerpo médico, etc.).

Cuándo se hizo: Obviamente el campeonato fue conseguido el día 11 de julio de 2010, día que se disputó el partido final del mismo. No obstante, habría que considerar que fue inaugurado el día 10 de junio, así como que la *Selección Española* comenzó a jugar el día 16 de junio. De todos modos, hay que tener en cuenta que la preparación de este campeonato supuso también un período de trabajo en grupo de aproximadamente tres semanas antes de viajar a Sudáfrica. Incluso, para ser aún más estrictos, también hay que recordar que la fase de clasificación para este campeonato comenzó para la *Selección Española* el día 6 de septiembre de 2008 en un partido celebrado en Murcia ante la *Selección de Bosnia-Herzegovina*.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Quién lo hizo. Los jugadores que conformaron la *Selección Española de Fútbol* en el *Campeonato del Mundo de Sudáfrica 2010* fueron:

- | | | |
|--------------------|---------------------|-----------------------|
| 1. Iker Casillas | 9. Fernando Torres | 17. Álvaro Arbeloa |
| 2. Raúl Albiol | 10. Cesc Fábregas | 18. Pedro Rodríguez |
| 3. Gerard Piqué | 11. Joan Capdevila | 19. Fernando Llorente |
| 4. Carlos Marchena | 12. Víctor Valdés | 20. Javi Martínez |
| 5. Carles Puyol | 13. Juan Mata | 21. David Silva |
| 6. Andrés Iniesta | 14. Xabi Alonso | 22. Jesús Navas |
| 7. David Villa | 15. Sergio Ramos | 23. Pepe Reina |
| 8. Xavi Hernández | 16. Sergio Busquets | |

A estos jugadores habría que añadir los componentes del Cuerpo Técnico (*Vicente del Bosque* y *Toni Grande*, principalmente), así como todos los demás empleados de la *Federación Española de Fútbol* que conformaban los diferentes departamentos de apoyo (médicos, fisioterapeutas, cocineros, empleados administrativos, relaciones públicas, etc.).

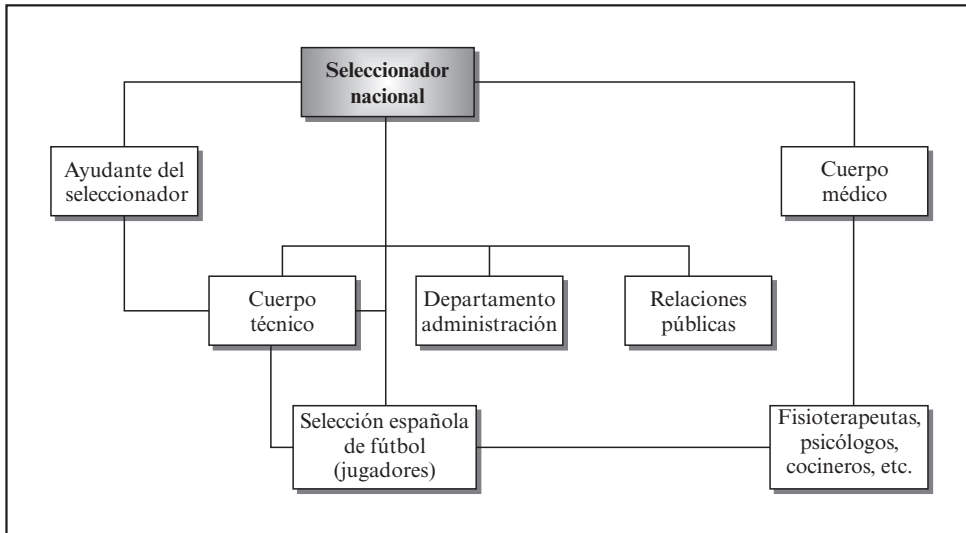
Función de organización

Definición de funciones de cada participante en el proyecto (lugar que ocupa cada uno de ellos, responsabilidad, autoridad, etc.): No todos los jugadores que compusieron la *Selección Española de Fútbol* en el *Campeonato Mundial 2010* tuvieron las mismas responsabilidades ni llevaron a cabo las mismas tareas. Resulta obvio que las labores de porteros, defensas, centrocampistas y delanteros son diferentes dentro del terreno de juego a lo largo de los partidos que se llevaron a cabo, pero también hay que considerar que el papel a nivel de presencia de cada uno de los jugadores fue bastante diferente (baste recordar que tres de ellos, *Albiol*, *Reina* y *Valdés*, ni siquiera llegaron a jugar, y que muchos otros tuvieron una presencia poco más que testimonial). Sin embargo, la labor de todos de ellos fue fundamental en todo caso, tanto para llevarse a cabo el trabajo técnico y profesional (p. ej., entrenamientos) como para que la convivencia diaria transcurriese dentro de un buen ambiente. La autoridad máxima del proyecto estaba representada por el seleccionador nacional, *Vicente del Bosque*, el cual delegaba las decisiones sobre temas específicos en las personas responsables de los mismos (médicos, fisioterapeutas, cocineros, etc.).

Definición de las tareas a realizar: Las tareas del Cuerpo Técnico, encabezado por el seleccionador, contemplaban tanto la planificación del proyecto (desde la fase de clasificación hasta la final del mismo) como la dirección del mismo. Por su parte, los jugadores tenían la tarea de entrenar, preparar y jugar los partidos. Los miembros de los demás departamentos debían cumplir con las labores que tenían asignadas, así como tomar las decisiones de las que eran responsables en los diferentes temas médicos, fisioterapéuticos, alimenticios, administrativos, etc.

Áreas de la organización: El organigrama de este proyecto parece responder a un modelo en línea o de asesoramiento (*staff*), caracterizado por una estructura central jerárquica apoyada por varios departamentos de asesoramiento.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)



Función de gestión de los recursos humanos

Selección del personal: La selección de personal en este caso concreto comienza con la elección del seleccionador nacional y su equipo de colaboradores entre todas las alternativas consideradas por parte de la *Federación Española de Fútbol*. Después el seleccionador nacional habrá de elegir los 23 jugadores entre los miles de futbolistas españoles que militan en los diferentes equipos del mundo. El resto de miembros que conforman los diferentes departamentos de apoyo (médicos, fisioterapeutas, cocineros, relaciones públicas, empleados administrativos, etc.) son escogidos por el seleccionador o por la propia *Federación*.

Formación del personal: La formación de los futbolistas seleccionados tiene dos componentes muy claros: la previa al campeonato (que se deriva de su paso por los diferentes equipos en los que han jugado, así como la recibida en las categorías inferiores de la *Selección Española* y en la propia *Selección Absoluta*) y la que han recibido a lo largo del *Mundial* (derivada de la preparación de los partidos disputados en el mismo). En definitiva, se trata de una formación continua, recibida tanto de forma interna en la *Selección Española* como externa (en cada uno de sus clubs).

Administración del personal: La selección y formalización de contratos, tramitación de las nóminas y seguros sociales (salario, retenciones *Seguridad Social*, *IRPF*, etc.), control de los derechos y deberes del trabajador (vacaciones, permisos, finiquito...), etc., es llevada a cabo por el personal administrativo de la *Federación Española de Fútbol*. Las gestiones propias de la estancia en Sudáfrica, así como las labores de representación y relaciones públicas (tanto con los diversos organismos o entidades como con la prensa) son realizadas por el personal elegido para tal efecto.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Motivación del personal: Las labores de motivación son llevadas a cabo por el seleccionador y el resto del cuerpo técnico y por el equipo de psicólogos que prestan sus servicios en la *Federación Española de Fútbol*. Su actuación sobre los factores higiénicos (cuya carencia genera insatisfacción) y los factores motivacionales (que están en el origen de la satisfacción en el trabajo e impulsan a trabajar más y mejor), a la vista del resultado obtenido, fue excelente. Cabe destacar el trabajo de recuperación psicológica realizado en los primeros días del campeonato, sobre todo tras la inesperada derrota ante la *Selección de Suiza*.

Función de control

Antes del *Campeonato del Mundo* se llevaron a cabo una serie de medidas preventivas de lesiones, sobre todo con dos jugadores, *Iniesta* y *Torres* (ambos habían sufrido lesiones muy graves a lo largo de la temporada regular), que fueron de gran importancia en el logro posterior del objetivo prefijado, sobre todo en el caso del primer jugador (hay que recordar que fue quien obtuvo el gol de la victoria en el partido final).

A lo largo del *Mundial* se tomaron medidas correctivas en el ámbito técnico, tras cada uno de los partidos, que hicieron salir de las alineaciones a determinados jugadores, dando entrada a otros. Dentro de cada partido se realizaron las sustituciones de jugadores y los cambios de sistema habituales en este deporte. Todo ello son claras medidas de control encaminadas a la consecución de los objetivos a corto plazo (ganar cada uno de los partidos concretos) y a largo plazo (consecución del *Campeonato Mundial de Fútbol*). El resultado es conocido por todos: el modo en que se llevaron a cabo todas y cada una de las funciones clásicas de la dirección condujeron al éxito final del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (2000): *Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva funcional*. Ariel.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Cabrera Bautista, A. (2007): *Economía de la Empresa*. Ediciones SM.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.^a ed.). Thomson Civitas.
- De La Fuente Sabaté, J. M y otros (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Civitas.
- Díez De Castro, J. (2002): *Administración de empresas en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- Fayol, H. (1916): *Administración industrial y general*. H. Dunod y E. Pinat.
- García Del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (Coords.) (2006): *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Pirámide.
- García Del Junco, J. y Casanueva, C. (coord.) (2000): *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraw-Hill.
- García Galán, M. M. (2007): *La empresa y el empresario*. Incluido en Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- García-Tenorio, J. (coord.) (2006): *Organización y dirección de empresas*. Thomson.
- Herzberg, F. I. (1968): *One more time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades directivas*. Thomson.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la Empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Mayo, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge & Kegan Paul.
- Mayo, E. (1949): *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Pérez Gorostegui, E. (2002): *Economía de la Empresa (Introducción)*. Centro de estudios Ramón Areces.
- Rodríguez-Valencia, J. (2006): *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson.
- Sanguino, R. y Tato, J. L. (2007): *La dirección de la empresa y el proceso de dirección*. Incluido en Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1903): *Shop Management*. American Society of Mechanical Engineers.
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Weber, M. (1921): *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica (edición de 1964).

6

La función de dirección de recursos humanos

6.1. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ENFOQUES Y OBJETIVOS

La dirección de recursos humanos ha ido ganando en importancia de una forma significativa en las últimas décadas, debido al hecho de que la obtención de un personal adecuado ayuda a hacer frente a un mercado cada vez más exigente y competitivo. Por ello, el equipo humano de cada empresa se constituye en el elemento clave sobre el cual se asienta el éxito o el fracaso de la organización.

Tras el avance de la era industrial a la era del conocimiento, se ha pasado de considerar que el principal recurso generador de riqueza es el capital invertido en maquinaria e instalaciones, a que lo sea el conocimiento. El conocimiento de una empresa reside no sólo en el patrimonio cultural de la organización en forma de datos, documentos o maneras de hacer, sino que el conocimiento individual cobra un peso específico muy importante. Los empleados que en las empresas manejan el conocimiento dejan de ser meros manipuladores para pasar a aportar experiencia profesional, capacidad de generar conocimiento y talento para solucionar problemas.

En este ámbito, la forma en que se maneja la gestión del personal cobra una elevada importancia, teniendo en cuenta, además, que el peso de la partida del personal dentro de los costes totales suele ser bastante grande en un gran número de empresas. Es preciso pues que la dirección del departamento de recursos humanos tome las riendas en misiones que antes no tenían tanta importancia, como la gestión del clima de trabajo o la motivación de los trabajadores. Así, la dirección de recursos humanos tiene la misión de alinear las políticas de desarrollo y gestión de personal con la estrategia de negocio de la compañía, de acuerdo con las necesidades de la misma y cumpliendo los requisitos de coste previstos.

Todo ello debe conseguirse mediante una eficaz gestión del personal y de las relaciones laborales individuales y colectivas, que se traduzca en una adecuada

atracción y retención de los empleados con una compensación competitiva y equidad interna, y que favorezca su motivación, integración, desarrollo y compromiso con la organización. Para poder lograr estos objetivos, la dirección de recursos humanos debe gestionar la plantilla de la empresa en aspectos relativos a su selección, administración, evaluación, retribución, formación, desarrollo, etc.

En todos estos procesos, la dirección debe tener en consideración los siguientes **componentes de gestión de recursos humanos** (las 4 C de la gestión de recursos humanos) (Beer, 1990):

- **Compromiso:** la gestión debe ser beneficiosa para la organización (rendimiento) y para el individuo (autoestima, dignidad, identidad, etc.).
- **Competencia:** se debe atraer, mantener y desarrollar a los trabajadores adecuados para la empresa.
- **Coste:** la gestión debe mantener el adecuado control de salarios, beneficios, rotación, absentismo, etc.
- **Congruencia:** la gestión debe velar porque exista la adecuada coherencia entre las metas, los miembros partícipes y la propia organización

Obviamente, conforme las organizaciones van creciendo, el departamento de recursos humanos se va especializando, incluso en las organizaciones de tamaño intermedio y grande. Así, se crean subdepartamentos que funcionan de diferente manera dentro de la organización, con funciones altamente definidas y especializadas. En estos casos, el departamento de recursos humanos está compuesto por las siguientes **áreas** (Chiavenato, 1993):

- **Selección de personal.** Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La tarea de selección es la de escoger, entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. En definitiva, cualquier proceso de reclutamiento, de selección o de integración de personal debe estar integrado dentro de la estrategia general de la empresa. Por ello, al llevar a cabo procesos de selección se deben perseguir los siguientes objetivos:
 - Cubrir las **necesidades de personal** de la empresa, ya sean inmediatas o referidas a un futuro cercano o lejano.
 - Elegir a los **mejores candidatos** para cada situación.
 - **Minimizar los costes** de los procesos de integración y selección.
 - Lograr la **adaptación con éxito** del personal contratado a su puesto en el **menor tiempo**.
 - **Minimizar las acciones de formación y de motivación** de los nuevos empleados.

- **Diseño y descripción de cargos y puestos.**
- **Evaluación del desempeño.** Es el procedimiento diseñado para evaluar el trabajo desarrollado por los empleados. Sus funciones son estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de un trabajador, medir objetivamente el desempeño del individuo en el cargo y establecer su potencial de desarrollo.
- **Compensación.** Su función es establecer una remuneración adecuada por el servicio prestado al empleado.
- **Beneficios sociales.** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Su función es aumentar la satisfacción y la productividad de los empleados, así como ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.
- **Seguridad e higiene.** Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.
- **Entrenamiento y formación.** Se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa.
- **Relaciones laborales.** Se trata de negociar con los sindicatos o representantes de los trabajadores, resolviendo los conflictos entre capital y trabajo.
- **Base de datos y sistemas de información.** Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los dirigentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.
- **Auditoría.** Se trata de localizar prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su coste.

Enfoques de la dirección de recursos humanos

Con arreglo a la diferente posición en la estructura de la empresa del departamento de recursos humanos, el grado de implantación y desarrollo de sus políticas y el contenido y valor de las funciones que dicho departamento lleva a cabo, se puede conceptualizar la organización de la dirección de recursos humanos desde tres enfoques (Píriz y Del Río, 2011):

- **Enfoque funcional o administrativo:** en sus inicios, los departamentos de recursos humanos tenían una orientación burocrática, dedicada en mayor medida a controlar si el trabajador seguía o no unas reglas establecidas. Con posterioridad, la orientación de estos departamentos pasó a ser de tipo sociolaboral y jurídica, realizando funciones relacionadas con la negociación de las condiciones de trabajo y la negociación colectiva. Actualmente, el departamento de recursos humanos se orienta a las funciones

que ayudan a integrar a las personas en la organización, no como el recurso más importante, sino como la razón de ser de la misma.

- **Enfoque organizativo:** el aspecto más destacable de este enfoque es la forma de prestar sus servicios el departamento de recursos humanos a la organización. Las funciones siguen agrupadas, pero dependiendo de algunas áreas operativas. El departamento de recursos humanos intenta dar una respuesta de calidad, haciendo participar al resto de los departamentos de la compañía e intentando conciliar las necesidades de los diferentes departamentos con los objetivos de la organización. Los instrumentos, herramientas y programas para el desarrollo de los recursos humanos son compartidos en la organización, aunque bajo el liderazgo del departamento de recursos humanos. El resto de departamentos de la compañía participan en la definición y aplicación de la herramienta. El departamento de recursos humanos coordina su desarrollo y evalúa los resultados obtenidos por el resto.
- **Enfoque estratégico:** la dirección de recursos humanos se concibe como una función de staff, de asesoramiento y consulta, al lado de la dirección de la compañía, descentralizando muchas de las funciones que hasta ahora realizaba, a fin de priorizar las funciones estratégicas. Así, la dirección de recursos humanos implementa nuevas herramientas que descansan en el abandono de las funciones operativas, pasando a desempeñar más bien el papel de consultora insertada en una organización que aprende, que innova y que no olvida cumplir sus objetivos, ya que de éstos depende la existencia de la misma.

Normalmente estos tres enfoques no son excluyentes entre sí, sino que representan una evolución natural en la misión, contenidos y funciones de los departamentos de recursos humanos. Según la diferente orientación que dichos departamentos tengan hacia cada uno de estos enfoques, los demás tendrán una mayor o menor importancia. De todos ellos, el enfoque estratégico es el más importante, dado que concibe la gestión de la función de recursos humanos como aquella capaz de aportar valor añadido a la productividad de la compañía.

En definitiva, en su origen los departamentos de recursos humanos fueron concebidos con el objetivo de tener a punto las nóminas de los trabajadores, por lo que se limitaban a tareas burocráticas, sin llegar a abordar su papel estratégico en la empresa. La evolución posterior de estos departamentos ha llevado a la dirección de recursos humanos a gozar de una importancia privilegiada en el organigrama empresarial, no bastando con entregar servicios y productos con calidad, sino que éstos debían estar incardinados en la estrategia de la compañía. Así ha sido como el peso del protagonismo en el enfoque administrativo ha ido cediendo terreno hacia el de un enfoque estratégico. Se puede decir como resumen que la dirección de recursos humanos ha evolucionado desde posturas disciplinarias y normativas, pasando por una etapa más técnica, hasta priorizar las políticas de desarrollo del personal.

Objetivos de la dirección de recursos humanos

Los objetivos de la dirección de recursos humanos obviamente se derivan de los propios objetivos globales de la empresa, que pasan, en principio, por la creación o distribución de algún producto o servicio, obteniendo un beneficio por ello. En este ámbito, el principal objetivo de la dirección de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas de los trabajadores a la organización, aceptando su responsabilidad desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Otros objetivos son los siguientes:

- Permitir a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Contribuir en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal.
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con aptitudes y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder éticamente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de los trabajadores.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de recursos humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Todos estos objetivos se pueden contener en cuatro grandes grupos:

- **Objetivos corporativos:** la actividad de la dirección de recursos humanos no es un fin de sí mismo; solamente es un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización, proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir sus objetivos.
- **Objetivos funcionales:** mantener la contribución de los trabajadores en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la dirección de recursos humanos. Cuando las necesida-

des de la organización se cubren insuficientemente, o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

- **Objetivos sociales:** la contribución de la dirección de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra de forma inevitable. Una de sus responsabilidades principales es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- **Objetivos personales:** la dirección de recursos humanos debe permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera, es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

6.2. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha apuntado anteriormente, la dirección de recursos humanos debe ajustar las políticas de personal a la estrategia y el negocio de la compañía, gestionando todo lo relativo a la selección, formación, administración y motivación de los empleados, de forma que dicha gestión sea coherente con la propia estrategia de la empresa. Para poder conseguir los objetivos que se haya marcado en este sentido cuenta con una serie de herramientas, como son los procesos de selección, las acciones de formación, las decisiones sobre movilidad, la calificación de méritos, los ascensos, la utilización de sanciones disciplinarias, la implantación de sistemas de seguridad e higiene, la contemplación de un sistema de sugerencias y quejas, etc.

Teniendo en cuenta todo ello, se puede decir que existen una serie de funciones principales que debe llevar a cabo la dirección de recursos humanos, que son las que siguen:

- Elaborar e implantar la política de recursos humanos de la empresa, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la organización.
- Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la empresa.

- Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado.
- Determinar una política de retribuciones que sea coherente, equiparativa, competitiva y que motive al personal.
- Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa (p. ej., con los sindicatos o con el comité de empresa).
- Supervisar la administración de personal.

Además, la dirección de recursos humanos será responsable de detectar de forma prematura cualquier insuficiencia que esté asociada a la falta de competencia, compromiso y congruencia de los recursos humanos. De ahí se deriva la necesidad de priorizar la gestión del personal de la manera más adecuada posible para lograr la motivación, competencia y pertinencia de dichos empleados con la empresa donde trabajan. Así, conseguir contar con el personal comprometido y acorde con los requerimientos de la empresa se torna decisivo para el alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

LECTURA COMPLEMENTARIA Calentar la silla no es productivo*

En los países nórdicos, a las 17:00 horas, se apagan las luces de la oficina. Si alguno de los empleados sigue ocupando su silla, debe tener un motivo de peso. La jornada laboral está programada para trabajar de forma intensiva y obtener a cambio un equilibrio entre la vida personal y la profesional. En España, ya se han empezado a instaurar los horarios flexibles, que dan un margen de varias horas, tanto en la entrada como en la salida. También funciona el trabajo a tiempo parcial o el remoto desde casa. Pero a diferencia de lo que sucede en países como Noruega, y pese a las políticas de conciliación, en España los trabajadores hacen más horas por la presión de los jefes y la cultura del presentismo. Pasar largas horas frente al ordenador está bien visto.

«Muchas empresas del IBEX 35 tienen políticas de conciliación, pero no siempre se cumplen», opina Esther Jiménez, investigadora del Centro Internacional Trabajo y Familia de IESE Business School. Tras haber realizado un estudio en 23 países de África, Asia, Europa y Amé-

rica Latina con más de 30.000 personas, una de las conclusiones es que en una misma compañía unos departamentos fomentan la conciliación y otros no, lo cual depende de los jefes y no del protocolo aprobado. «Se crean entornos contaminantes en los que los trabajadores sufren ma-

* Ana Torres Menárguez, original publicado en el diario *El País* el día 17 de febrero de 2015.

LECTURA COMPLEMENTARIA
Calentar la silla no es productivo (cont.)

yores niveles de estrés, tienen mayor intención de dejar la empresa y baja su productividad. Todo como respuesta a las exigencias de sus superiores», señala Jiménez. Por el contrario, según esta investigación, el rendimiento se incrementa un 19% en entornos laborales que promueven la flexibilidad.

En España, uno de los retos es conseguir que las compañías implanten «horarios racionales», que implican flexibilidad en el acceso y la salida, un máximo de 45 minutos para comer y que la jornada no finalice más tarde de las 17 horas, defiende Ignacio Buqueras, presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. Estas medidas aumentan la productividad entre un 11% y un 15% y reducen considerablemente los gastos de las empresas (entre ellos el energético), según las estimaciones de este organismo. «El presentismo está muy arraigado a nuestra concepción del trabajo. Es un gran error y debería ser reemplazado por prácticas que promuevan la eficiencia», destaca.

Pero más allá de las buenas intenciones de las empresas, está la cultura laboral, y el hecho de abandonar la oficina después que el jefe es un hábito difícil de esquivar. Un ejemplo de ello es lo que le sucedió al estudio de arquitectura noruego Snohetta en 2005. La apertura de una sede en Nueva York y su intento por implantar su modelo se dio de bruces contra el *modus operandi* de los estadounidenses. El horario de 9 a 17 horas no casaba con su estilo de vida; estaban acostumbrados a entrar más tarde, hacer largos descansos para comer y marcharse después de las ocho de la tarde, siempre después que su responsable. Los gerentes insistían para que se ciñeran al horario noruego, pero no había forma, relata la investigadora Elin Kvannd, que estudió el caso de esta empresa y lo presentó en la *Nordic Working Life Conference*, organizada en 2012 por el Centro Nacional de Investigaciones Sociales danés. El equilibrio entre el trabajo y la vida familiar es básico para

esta compañía noruega, y por ello sus empleados gozan de cinco semanas al año de vacaciones, algo que levantó ampollas entre sus trabajadores al otro lado del Atlántico y que, finalmente, se calmó con un pacto: sólo descansarían tres semanas y por ese motivo cobrarían más que el resto de sus compañeros de la sede escandinava.

En España, compañías como Iberdrola han dado un paso al frente en cuanto a la racionalización de horarios. En 2008 acordó con su plantilla, unos 9.000 trabajadores, universalizar la jornada intensiva y trabajar de 7.15 a 14.50, con 45 minutos de flexibilidad a la hora de entrar o salir. Según datos de la propia empresa, han mejorado la productividad, han ganado más de medio millón de horas de trabajo al año y han reducido en un 20% el absentismo y un 16% los accidentes laborales. Otras más pequeñas, como Grupo17 (1.000 trabajadores), dedicada a la prevención de riesgos laborales, también se han puesto las pilas. Hace cuatro años estableció para algunos de sus empleados el *teletrabajo*, disponen de una hora para comer y de 45 minutos de margen, tanto a la entrada como a la salida. A las 18 horas todos están fuera. La productividad de los empleados ha aumentado un 30%. «Los trabajadores saben que pueden contar con la empresa. Les escuchamos y si tienen motivos para llegar dos horas más tarde, no les pedimos justificantes», explica María Jiménez, gerente del grupo.

En compañías como la consultora tecnológica Neoris, con más de 3.500 empleados en todo el mundo (750 en España), los horarios no son fijos, ya hace tiempo que se mide a los trabajadores por objetivos. «Hay muchas empresas en las que nadie ficha. Importan los resultados y se incentiva la autogestión», asegura el vicepresidente de la compañía en Europa, Oriente Próximo y África, Pedro Irujo. Ahora están volcados en el «bienestar» de su plantilla y les pasan encuestas para medir su grado de satisfacción con los jefes, la luminosidad de sus lugares de trabajo, el

LECTURA COMPLEMENTARIA

Calentar la silla no es productivo (cont.)

ruido o el salario. Su intención es que sus empleados sientan que se preocupan por ellos. «Ya lo dijo Napoleón, un soldado motivado vale por tres», añade Irujo. Además, han contratado una serie de servicios para «hacerles la vida más fácil», como uno de lavandería en la misma sede, o los conocidos *tickets* guardería o restaurante, con los que la empresa paga en especies y los trabajadores tributan menos IRPF. «Programamos actividades fuera de la oficina, como carreras para fomentar el *team building* (trabajo en equipo). En el ambiente laboral se está más cohibido. Al salir, se habla de otros temas, se crea compañerismo y se confía». No hay retorno económico. «Es una inversión en la felicidad de los trabajadores», zanja.

Buenas prácticas para la conciliación

Esther Jiménez, investigadora del Centro Internacional Trabajo y Familia de IESE Business School, proporciona estos consejos para tratar de conciliar la vida familiar y la laboral y ayudar a mejorar la productividad en las empresas:

- Promover horarios inteligentes. Reducir los períodos de descanso (desayuno, almuerzo y comida) y adelantar el final de la jornada. Flexibilizar el horario de entrada y salida e implantar jornadas intensivas.
- Formar a los directivos en liderazgo flexible. El directivo líder inspira confianza y construye vínculos fuertes y estables con la gente de la empresa. Lidera una cultura empresarial que tiene en cuenta el bienestar de las personas.
- Potenciar el talento de las mujeres. «El mundo empresarial está dominado por valores masculinos y una visión rígida y cortoplacista de la empresa. Es necesario valorar la incorporación de la mujer a puestos directivos», señala Esther Jiménez. «La mujer es más dada al trabajo en equipo, utiliza más el lado derecho del cerebro y por tanto tiene mayor capacidad de conexión con las emociones. El hombre utiliza más el izquierdo y es más sistemático», explica en relación al libro *Cerebro de mujer y cerebro de varón*, de Natalia López Moratalla, catedrática de la Universidad de Navarra.
- Armonizar los horarios españoles con los de los países europeos.
- Conceder ayudas para guarderías.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Preguntas ilegales en una entrevista de trabajo: cómo responderlas*

¿Te han preguntado alguna vez en una entrevista de trabajo si tienes hijos? Si la respuesta es afirmativa, podrías tomar medidas legales contra el reclutador por tratarse de una pregunta ilegal que vulnera el derecho a la intimidad. Hay preguntas que un reclutador nunca debería hacer en una entrevista de trabajo y que vulneran el artículo 14 de la *Constitución Española*: «Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición personal o social».

* Original publicado en la web *Infojobs.net* el día 11 de junio de 2015.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Preguntas ilegales en una entrevista de trabajo: cómo responderlas (cont.)

Hay reclutadores que pueden llegar a hacer preguntas que rozan la ilegalidad durante una entrevista de trabajo. El motivo es que se trata de preguntas que pueden vulnerar el derecho a la intimidad e igualdad y podrían influir en la decisión de contratar o no al candidato en función de su respuesta.

Como candidato, no estás obligado a responderlas, ya que este tipo de información podría ser utilizada en tu contra si el proceso de selección no se rige por políticas de igualdad. Te explicamos cómo darle un giro y responder a este tipo de preguntas sin tener que dar tu información personal.

1. Preguntas sobre tu edad

¿Qué edad tienes? Si el reclutador te hace esta pregunta, hay varias opciones para responder sin revelar tu edad. Tengas la edad que tengas, puedes responder que tu edad nunca ha sido un impedimento para desarrollarte en el cargo. Si tienes un perfil senior, puedes añadir que crees que cumplir años es una ventaja profesional gracias a toda tu experiencia acumulada.

2. Preguntas sobre género

¿Tienes hijos? ¿Tienes previsto quedarte embarazada? Hay varias maneras de responder a este tipo de preguntas: puedes decir la verdad, pero corres el riesgo de que puedan discriminarte. Tanto si tienes hijos como si quieres tenerlos algún día, puedes responder que tu carrera profesional es una prioridad *top* en tu vida y que tu situación familiar nunca ha sido un inconveniente para desarrollar tus tareas en el cargo.

3. Preguntas sobre tu estado civil o situación familiar

¿Estás casado? ¿Eres homosexual? ¿Estás divorciado? Con suerte, nunca llegarán a hacerte este tipo de preguntas, pero si se diera el caso, la respuesta más neutral sería decir que tu situación familiar nunca ha influido en tu carrera ni en tus capacidades profesionales. Si el reclutador insiste y, por ejemplo, estás divorciado, puedes añadir que el divorcio fue una lección de vida que te ayudó a crecer y que los obstáculos pueden convertirse en grandes oportunidades si sabes cómo gestionarlos.

4. Preguntas sobre tu nacionalidad o raza

Si te preguntan de qué país eres o dónde naciste, puedes decir la verdad si te sientes cómodo, o bien, si crees que tu origen podría hacer que el entrevistador te discrimine, puedes responder que hace tiempo que vives aquí y te sientes de aquí. Si has vivido en varios países, también puedes aprovechar para decir que esta movilidad te ha enriquecido profesionalmente porque te ha permitido trabajar en ambientes multiculturales.

5. Preguntas sobre tu religión

Hay organizaciones que pueden tener raíces religiosas y, en casos concretos, el entrevistador podría preguntarte si eres creyente. No estás obligado a responder, pero si sabes que la organización es religiosa y coincide con tus creencias, puedes responder a la pregunta sabiendo que no te perjudicará. Si, por el contrario, tus creencias difieren de las de la organización o simplemente desconoces cuáles son, puedes redirigir la pregunta respondiendo que tus creencias no interferirán en tu capacidad por hacer el trabajo.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Las preguntas trampa de una entrevista de trabajo*

En todos los procesos de selección se plantean en determinados momentos preguntas que pueden poner en cuestión la candidatura, por lo que se hace conveniente tenerlas preparadas con anterioridad a la entrevista.

En general, las empresas son poco originales a la hora de plantear las preguntas en una entrevista de trabajo. Casi todas buscan encontrar información adicional del candidato, pero de forma camuflada. A menudo, una inocente pregunta sobre tus aficiones, por ejemplo, lleva oculto un malintencionado propósito por parte del entrevistador. Si respondes que te gustan deportes como la bici o el *footing*, rápidamente deducirá que prefieres ir a tu aire que trabajar en equipo. Y luego es importante estar preparados para sortear los puntos débiles del *currículum* de cada uno. Si llevas mucho tiempo en un puesto de trabajo es porque no tienes iniciativa para salir de la situación del estancamiento. Si, por el contrario, cambias de empresa cada dos por tres, es porque no aguantas la presión de un trabajo y rápidamente buscas la vía de escape. El caso es sospechar.

En el caso de las mujeres, es muy probable que el entrevistador intente preguntar de forma camuflada acerca de los planes de maternidad. Por supuesto, lo importante en este punto es que les quede claro que no tienes planes a corto plazo al respecto, ya que es justamente lo que quiere oír. A continuación, te mostramos una recopilación de las preguntas trampa que suelen surgir en las entrevistas de trabajo.

1. Cuéntame un poco sobre ti

No te está preguntando que le recites como un papagayo tu *currículum*, que ya tiene en la mano. Lo que busca el entrevistador es conocerte un poco más desde el plano personal y que vayas relatándole las distintas decisiones que fuiste tomando a lo largo de toda tu vida y por qué. ¡Ojo!, tampoco hace falta que te remontes a la época de la *EGB*.

2. ¿Por qué llevas tanto tiempo sin trabajar? (en caso de estar en paro)

Lo que en realidad está buscando saber el entrevistador es si te han rechazado muchas veces en otros procesos de selección o si simplemente has tenido mala suerte. En este punto, tendrás que ser hábil para convencerle con tus argumentos.

3. ¿Cómo es que has podido salir de tu trabajo para venir a nuestra entrevista? (en caso de estar activo)

Aquí lo que no hay que decir jamás es que tuviste que mentir a tus jefes para escapar. Siempre hay que dejar claro que lo hiciste en tu tiempo libre.

4. ¿Por qué quieres cambiar de trabajo si estás contento?

Este punto es importante porque es fácil caer en la trampa de airear trapos sucios de tu anterior puesto, jefe, compañeros... Lo que menos le gusta escuchar a un empleador es cómo los pones a parir, porque es probable que lo hagas también con ellos en un futuro. Por tanto, lo que hay que dejar claro es que eres una persona (moderadamente) ambiciosa, que lo que quiere es seguir progresando en el mundo laboral.

5. ¿Tuviste algún problema con tus anteriores jefes?

Ojo con lo que contestas a esta pregunta, porque puede ser clave para que echen atrás tu candidatura. Está claro que si es cierto, algo tie-

* Original publicado en la web *Qué es* el día 28 de enero de 2014.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Las preguntas trampa de una entrevista de trabajo (cont.)

nes que decir, más que nada porque ellos podrían comprobar si has mentido. Pero lo mejor es recordar algún hecho puntual sin dar demasiado detalle y restarle importancia.

6. ¿Cometiste algún error importante por el que fuiste reprendido?

Obviamente, tal y como sucede con la pregunta anterior, la sinceridad ante todo. Eso sí, sin dar detalles. Aporta aquí cómo solucionaste el tema, porque lo que en realidad le gustaría saber al entrevistador es tu capacidad para enmendar errores.

7. ¿Qué sabes de nuestra compañía?

Malo como no te hayas documentado previamente acerca de la empresa donde vas a trabajar. Quedarás fatal si dices que no sabes nada acerca de ella. Lo mejor es que reconozcas que les has buscado por Internet y que les aportes algún dato puntual interesante, a ser posible sobre su buena marcha.

8. ¿Por qué quieres trabajar con nosotros?

Ni se te ocurra centrarte en ti y en decir que es porque en anteriores sitios estabas mal. Lo importante es decirles que su empresa te motiva más por las razones que sean. Lo mejor es buscar los puntos fuertes en los que destaca e incidir en ellos.

9. ¿Cuánto tiempo te quedarías con nosotros?

Presta atención a esta pregunta. Nadie querría invertir dinero en una persona que se le va a ir a las primeras de cambio. Déjales claro que eres un candidato firme y que no les vas a dejar tirados en unos meses. En este punto es importante que si, por ejemplo, has cambiado de ciudad, les insistas en que estarías dispuesto a vivir

trayéndote a toda tu familia. Saben de sobra que si no estás en tu ciudad, tarde o temprano acabarás marchándote.

10. ¿Cómo trabajas bajo presión?

Aquí es importante que elimines la palabra «estrés». Necesitan ver que eres una persona resolutiva, que gestiona las situaciones difíciles con profesionalidad y, ante todo, con tranquilidad. Si puedes poner algún ejemplo práctico, mejor que mejor.

11. ¿Cómo reaccionas ante una crítica?

Evita contestar con un monosílabo del tipo «bien» o «mal» y dales argumentos sólidos de que si tu jefe te dice algo, no te vas a enfrentar a él, sino que vas a recibir de forma positiva una crítica constructiva en beneficio de tu trabajo.

12. ¿Cómo organizas tu trabajo?

Es importantísimo que pongas ejemplos prácticos y les convenzas de que eres una persona organizada y responsable que no se deja sobrepasar por el exceso de trabajo.

13. Háblanos de tus puntos débiles

Esta pregunta es clave. Jamás vayas a decirles que llegas tarde al trabajo o que eres desorganizado. Pero tampoco te creas que es mejor respuesta esa de «soy demasiado perfeccionista». Evita la trampa incidiendo en algún punto débil de tu *currículum*, pero pon la solución sobre la mesa. Por ejemplo, estaría bien decir que te gustaría aumentar la formación en algún asunto, ya que consideras que flaqueas...

14. ¿Qué aficiones tienes?

Esta es la típica pregunta que conlleva otra pregunta si das la respuesta que no esperan. Si

LECTURA COMPLEMENTARIA

Las preguntas trampa de una entrevista de trabajo (cont.)

dices que te gusta el baloncesto o el fútbol, es que te gusta trabajar en equipo. Les agradecerá. Si dices que te gusta la bici o correr, es que eres un *lobo solitario* que no vale para un puesto de trabajo que requiera hacerlo en equipo.

15. ¿Estás en otros procesos de selección?

Aquí es importante que, si es así, no digas lo contrario. Lo que quieren saber es cómo estás de cotizado en el mercado laboral.

16. Convéncenos para que te contratemos

Huye de tópicos: «*porque tengo muchas ganas*» y demuestra que eres el mejor candidato,

destacando tus logros en anteriores puestos de trabajo. En una empresa no se andan con chiquitas, así que no seas tímido. Además de ganas, quieren que pongas tus medallas sobre la mesa.

17. Haz una valoración de esta entrevista de trabajo

Ni se te ocurra hacerles la pelota. Sé moderado en este punto y simplemente límitate a decir que te ha parecido interesante y, como mucho, regálales los oídos diciendo que ahora estás más motivado si cabe en acceder a ese puesto de trabajo.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Dos historias para reflexionar sobre la gestión del talento y de los Recursos Humanos

El caso del cirujano y el mecánico

Un mecánico estaba trabajando en la avería de un cilindro del motor de un vehículo cuando vio a un conocido y afamado cirujano cardíaco en el taller. El cirujano estaba esperando ser atendido por el jefe de taller cuando el mecánico le dijo:

— *Oiga, doctor..., ¿le puedo hacer una pregunta?*

El cirujano, un poco sorprendido, caminó hacia el mecánico. Éste, limpiándose sus manos en una toalla, le interpeló:

— *Mire, doctor, échele una mirada a este motor... He abierto su corazón, le he sacado las válvulas y el árbol de levas, las he arreglado, las*

he vuelto a instalar y, cuando he terminado, el motor ha vuelto a funcionar como nuevo... Dígame entonces, ¿por qué recibo un salario tan pequeño mientras que usted obtiene un montón de dinero, cuando ambos hacemos básicamente el mismo trabajo?

Entonces, el médico se inclinó pausadamente sobre el mecánico y le dijo, casi susurrándole al oído:

— *Trata de hacerlo con el motor en marcha...*

El caso del ingeniero y el tornillo

Uno de los errores más extendidos en el campo laboral es juzgar el valor de un trabajo

LECTURA COMPLEMENTARIA

Dos historias para reflexionar sobre la gestión del talento y de los Recursos Humanos

simplemente por el tiempo que se tarda en realizarlo. Un buen ejemplo es el caso del ingeniero que fue requerido por una muy conocida gran empresa para arreglar un ordenador extremadamente complejo que resultaba fundamental para la actividad de la compañía... Este ordenador valía 12 millones de euros.

Sentado frente a la pantalla, oprimió unas cuantas teclas, asintió con la cabeza, murmuró algo para sí mismo, procedió a sacar un pequeño destornillador de su bolsillo, dio vuelta y media a un pequeño tornillo y apagó el aparato. Entonces encendió de nuevo el ordenador y comprobó que estaba funcionando perfectamente.

El presidente de la compañía se mostró muy agradecido por su eficacia y se ofreció a pagar la cuenta en el acto.

— ¿Cuánto le debo? —preguntó—
 — Son mil euros, si me hace el favor...
 — ¿Mil euros?... —estalló el presidente—, ¿mil euros por unos minutos de trabajo?... ¿mil euros por apretar un simple tornillo?, ¡ya sé que el ordenador cuesta 12 millones de euros, pero mil euros es una cantidad disparatada!... —se detuvo a recapacitar unos segundos—, la pagaré cuando me mande una factura perfectamente detallada que lo justifique.

El ingeniero asintió con la cabeza y se fue. A la mañana siguiente, el presidente recibió la factura, la leyó con cuidado y procedió a pagarla en el acto, sin protesta alguna.

FACTURA		Nº: <input style="width: 50px;" type="text"/>	
de		de	
CLIENTE:		N.I.F.:	
DOMICILIO:		PAGO:	
CANTIDAD	CONCEPTO - REFERENCIA	RECIBO	IMPORTE
Detalle de servicios prestados:			
	Apretar un tornillo	1 €	1 €
	Saber qué tornillo apretar	999 €	999 €
TOTAL BRUTO	DESCUENTO	TOTAL	
	%	BASE	IMPORTE
		%	I.E.
			1.000 €

LECTURA COMPLEMENTARIA

Los 10 compañeros con los que nunca trabajaría*

Según un estudio de *Fortune* sobre las características más valoradas por los empleados, el trabajo en equipo ocupa la primera posición. Sin embargo, ¿quién no ha deseado alguna vez trabajar en solitario? Así se evita a los hipócritas, a los que no renuncian a moverse en mayoría, a los mentirosos o a los siempre felices y capaces de desquiciarse al más pintado. Descubra quiénes son. No diga que le han pillado por sorpresa.

¿Qué ha pasado con el individualista? ¿Con el talento que surge en solitario? Jonathan Littman y Marc Hershon defienden en su libro *Cómo rebelarse en la empresa* la figura del solista, la persona que encaja sin problemas en un grupo, pero que necesita su espacio, su soledad y un poco de tranquilidad para sacar lo mejor de sí mismo y poder realizar sus tareas e incluso encaminar su carrera. ¿Cuál es uno de los mayores problemas de estos solistas que, en determinados momentos, somos todos?: las interrupciones o frenos a nuestra creatividad y desempeño por parte de compañeros, jefes o clientes. Littman y Hershon han creado su lista de las 10 personas más molestas que te encontrarás en la oficina. Ellos la han llamado «los diez menos buscados». También avisan de que «a pequeñas dosis, y correctamente alineados con tus objetivos de proyecto, algunos de estos personajes pueden ser provechosos, y no una rémora». Pero hay que ser sinceros y tener presente que hasta en tu mejor semana puedes encontrarte tú mismo en algunos de estos papales.

Los 10 menos buscados

1. Stop

Son aquellas personas que ven problemas en todo. Se encargan de echar un jarro de agua fría en cada una de tus ambiciones. El hábitat donde más a gusto están es en las reuniones, donde su frase favorita es: «no funcionará». Con frecuencia son los más duros de roer porque no dejan opción para razonar con ellos. La mejor forma de bregar con ellos es tratar de darle la

vuelta a su negatividad. Preguntarles directamente que expliquen cuáles son los puntos que frenan un nuevo proyecto, que describan qué hay que hacer. Ante todo, no te lo tomes como algo personal y procura responder sin acritud: «Y tú, ¿qué nueva idea tienes?».

2. Engañabobos

Los expertos en endosar marrones. Acuden a ti con buenas formas, con mucha palabrería muy estudiada y casi, sin que te des cuenta, han conseguido que aceptes hacer una «*tareíta de nada*» que era suya. Te roban tu tiempo y merman tu productividad. Una característica de los engañabobos es que eluden dar detalles. Por tanto, para ahuyentarlos hay que formularles preguntas detalladas, pedirles más información. Seguro que su primera reacción es simular ignorancia e intentar minimizar las cosas, pero insistirles suele hacer milagros.

3. Bulldozer

Son como los matones de patio. Enfrentarse a ellos puede ser doloroso y hasta peligroso. Un estudio de la *Universidad de Columbia* arrojó el resultado de que nueve de cada diez trabajadores sufren tarde o temprano malos tratos por parte de algún jefe, pero también los hay entre los clientes y compañeros. Como las medidas oficiales llegan tarde, o te vas de la empresa o pones en práctica algunas medidas. Entre ellas está dejar constancia de todo por escrito, plantarle cara con reacciones duras pero no incendiarias y acudir con alguna persona de confianza que

* Ángela Méndez, original publicado en el diario *Expansión* el 25 de mayo de 2011.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Los 10 compañeros con los que nunca trabajaría (cont.)

pueda respaldarte y ser testigo. Conviene tener en cuenta que sólo son eficaces en terreno seguro, algo que les puedes arrebatarse si tú eres el adulto frente a su pataleta.

4. Sonrisitas

Son personas que inquietan. Un ejecutivo los describe como «*gente superfeliz que te desquicia*». Al no ver muy claros sus motivos, te esperas constantemente lo peor. Según los investigadores hay tres tipos de sonrisas: la auténtica, la falsa y la de desprecio. Y en el mundo empresarial abundan mucho las de plástico. Esa mueca desdeñosa con ciertos aires de superioridad es a veces portadora de malas noticias. Por desgracia, no hay estrategias probadas para combatir al sonrisitas. La única satisfacción es dejarles en evidencia con un «*¿por qué sonríes?*». Quizá no te respondan, pero a lo mejor les agritas un poco el barniz.

5. El mentirosillo

Inseguros, desorientados e incapaces de ser sinceros por falta de confianza. El mentirosillo quiere caer bien. En una empresa grande es muy difícil pillarlos con las manos en la masa. El motivo principal de que actúen de esta forma es para escaquearse de algún problema o no asumir su parte de responsabilidad. Su frase comodín suele ser: «*Yo ese e-mail nunca lo he recibido*». Así que: guarda copias.

6. El navaja

Es difícil descubrirlos, pueden parecer tus amigos hasta que de pronto hay algo que les hace odiarte y entonces su único objetivo es perjudicarte. Son vengativos e infantiles y pocas veces se les ve venir. Según varios ejecutivos, el peor es que, con buena cara, dice «*Sí, sí, sí...*» cuando en realidad piensa todo lo contrario. A ve-

ces es posible plegar la navaja, pero sólo plantándoles cara y atando todo muy corto.

7. El minutos

No le subestimes. Es peligroso, porque te pilla antes de que te hayas dado cuenta. Es experto en rebanar trozos cada vez más grandes de tu tiempo. Puede ser cualquiera: un compañero, un jefe, un proveedor... Sólo quieren consultar una cosa o contarte el último chascarrillo, y tú, con tu gran paciencia, le atiendes, pero los minutos pasan y comienzas a ponerte tenso porque no sabes cómo cortarles sin ser grosero y ofenderle. Recomendación: técnica del frenazo, sé sincero y dile que no tienes tiempo. A veces, para evitarlos y que pasen de largo, unos buenos auriculares son la mejor herramienta.

8. El sabelonada

Apasionados de la amistad y las relaciones sociales, a estos profesionales los odia todo el mundo. Son esos insufribles compañeros que hablan alto, tienen el cerebro como un cacahuete pero siempre tienen que opinar y creen estar en posesión de la verdad. Según los autores, «*la plaga de los sabelonadas se ha extendido de modo exponencial con el auge de Internet. La Wikipedia, Google y millones de blogs se han convertido en el arsenal de los desinformados*». Para desinflarlos pregúntales directamente: «*¿Eso de qué fuente lo sacas?*».

9. El hoja de cálculo

Son los maniáticos del manual que corrompen a todo el mundo con su exagerado sentido de las reglas, a la vez que chupan hasta la última gota de energía y diversión a cualquier iniciativa. Los hay en todos los estratos y en todos los departamentos. Les da pánico las explosiones de ideas descabelladas y en las reuniones de lluvia de ideas anotan todo, pero aportan poco.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Los 10 compañeros con los que nunca trabajaría (cont.)

10. El oveja

Bienvenidos a la amplia mayoría. Los oveja son los más exasperantes e irreductibles. Son los doctorados en la *Facultad de las Ideas Comunes*. No se les puede ignorar sin más. No es que sean incapaces de pensar por sí mismos,

sencillamente es que no lo hacen porque no quieren. Les resulta más cómodo seguir el sendero marcado y no complicarse la vida. Su manejo es difícil; por tanto, tendrás más oportunidades si tratas con ellos de forma individual. Además, si ganas a una oveja para tu causa, puede que te dé una alegría y atraiga a más.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿De verdad quiere ser fiel a su empresa?*

La búsqueda de la felicidad en el trabajo que persiguen muchos *happyshifters* contrasta con el hecho de que, que en pocos años, llegaremos a cambiar hasta siete veces de empleo (y por tanto de compañía) en una sola vida. La lealtad a nuestra firma nunca será igual.

Puede que su compañía figure en alguna de las clasificaciones que la sitúan como «*mejor empresa para trabajar*». Y resulta lógico que estar en uno de esos paraísos laborales reconocidos le produzca una gran satisfacción. Eso es bueno para todos: *Montserrat Ventosa*, directora de *Sticky Culture*, cree que «*cuando una persona es feliz, no sólo se beneficia ella misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia a la salud de todos. Entramos en estado de fluidez y todo cuesta menos*». Para *Cathy Benko*, *chief talent officer* de *Deloitte*, «*un empleado que permanece en una compañía y que está motivado y es productivo es de un valor incalculable, porque resulta evidente que uno puede estar mucho tiempo en su empresa sin estar comprometido*».

Benko parece haber reparado en que la vida en el paraíso del trabajo no oculta la realidad de que el concepto de lealtad a la propia compañía cambia a ojos vista: «*Las jóvenes generaciones de empleados tienden a tener más trabajos a lo largo de su vida que los que habían tenido los baby boomer. Los miembros de la generación Y*

son más proclives a cuestionarse acerca del sentido o el estímulo que supone un puesto en sus vidas. Y si no encuentran ni lo uno ni lo otro, se van. Cada vez más miembros de las nuevas generaciones, con nuevos valores y objetivos diferentes frente al trabajo, llegan a la conclusión de que no merece la pena trabajar semejante número de horas, porque lo que se obtiene a cambio es difícil de disfrutar. Para ellos no hay dinero ni ascensos que compensen el tiempo no ocupado en otras actividades».

La media de duración en un trabajo no llega hoy a cinco años, y algunos estudios aseguran que, en pocos años, llegaremos a cambiar hasta siete veces de carrera profesional o de empleo en una sola vida. Recientemente, *The New York Times* se preguntaba si esta lealtad ha muerto, y *Linda Gratton*, experta en organización del trabajo, contestaba en *Financial Times* que «*la confianza es más importante que la lealtad. Esta última nos habla del futuro, mientras que la primera está relacionada con el presente. Lo que está a la orden del día es lo que podríamos llamar monogamia en serie referida a las carreras*».

* Tino Fernández, original publicado en el Diario *Expansión* el 29 de abril de 2011.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿De verdad quiere ser fiel a su empresa?

Cinco claves para ser feliz en el trabajo

1. Ocúpese personal y continuamente de su desarrollo profesional.
2. Tome la responsabilidad de conocer lo que ocurre en su trabajo. No se limite a quejarse de que no recibe información sobre lo que pasa en su compañía, los proyectos de los diversos departamentos o con sus colegas. Busque la información que precisa para trabajar eficazmente. Desarrolle una red de información y utilícela. Pregunte a su jefe cuando tenga dudas. De usted depende en gran medida lo que puede saber.
3. Mantenga el coraje profesional. Sea inconformista. En un sentido positivo, los conflictos pueden ayudarle a cumplir su visión personal y su misión profesional, a servir a los clientes y a crear productos de éxito.
4. Pida *feedback* sobre lo que hace, cómo lo hace y qué piensan sus jefes.
5. Comprométase sólo a aquello que pueda cumplir y mantener. Los expertos aseguran que una de las principales causas de estrés e infelicidad es fallar en un compromiso adquirido. Evite las excusas y preocúpese sólo de las consecuencias que implica fallar a la promesa dada.

Cinco razones para abandonar su empleo

1. La relación con sus jefes o con los gestores está dañada sin remedio. A pesar de sus esfuerzos, es irrecuperable. Ha roto todo tipo de relación con sus compañeros de trabajo y esta situación no se puede solucionar.
2. Su compañía va a la quiebra, pierde clientes y dinero o circulan imparables los rumores sobre un cierre inminente.
3. Siente que ya no hay retos o busca oportunidades que su organización no puede

- brindarle. Su situación personal cambia y necesita moverse para encontrar mejores oportunidades que le permitan sostener a su familia.
4. Su situación personal ha cambiado y necesita mejores oportunidades que le permitan sostener a su familia. Sus valores son cada vez menos afines a la cultura de la empresa en la que trabaja, y las incongruencias que advierte están destruyendo su actitud en el trabajo. Lo que hace ha dejado de satisfacerle y divertirle. No importan los cambios y novedades.
 5. Sus niveles de estrés son tan altos que afectan a su salud física y mental, a la relación con su familia y amigos.

Compañeros indeseables

1. Los chismosos y los creadores de rumores. *Jesús Vega*, escritor y conferenciante, asegura que «*demasiadas veces no se sabe controlar las críticas y cultivamos campos de minas que nunca sabemos cuándo van a estallar*».
2. Los pesimistas que siempre lo ven todo mal y los que se lamentan todo el día.
3. Las personas que crean más conflictos de los que son capaces de resolver.
4. Aquellos profesionales que usan el tiempo de los demás como si fuera el propio.
5. Los que desprecian tu trabajo, los prepotentes y orgullosos. Todos necesitamos sentirnos importantes, útiles y reconocidos, y queremos líderes que generen compromiso.

Fórmulas para la satisfacción

1. *Sonja Lyubomirsky*, profesora de Psicología en la *Universidad de California*, asegura que «*los empleados felices son más productivos, ganan más dinero y muestran un mayor rendimiento*».

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿De verdad quiere ser fiel a su empresa? (cont.)

2. No es la empresa la que debe buscar la felicidad de los empleados. Es una tarea de cada uno, que ha de trasladarla al entorno de trabajo. Las compañías que adoptan un papel más maternal se extralimitan en sus obligaciones y generan profesionales sobreprotegidos, algo que va en detrimento de la propia organización.
3. Para *Kim Cameron*, profesor de *Management* de la *Universidad de Michigan*, «la garantía de un empleo para siempre no es el factor de motivación para los productivos».

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Lectura Propuesta: *EL CASO LEMICA*

La empresa *LEMICA, S. L.*, se dedica a la gestión de cobros de morosos a nivel nacional. Está radicada en la capital de una provincia del norte de España. Fue fundada hace cinco años por un matrimonio de jóvenes empresarios salidos de las bases generacionales juveniles de uno de los principales partidos políticos de la nación. Él era un miembro muy activo de esta organización mientras cursaba sus estudios de derecho, que nunca llegó a acabar, y ella era la presidenta de la misma, a la vez que actuaba de secretaria particular del alcalde de la ciudad. Evidentemente, ambos cargos la hicieron conocer muchas personas de las que poder valerse en un futuro para solicitar favores debidos y otro tipo de variadas prebendas.

El funcionamiento de la empresa radica una premisa muy simple, como es el hecho de que sólo se aceptan encargos de los clientes cuando existe la práctica certeza de que el crédito va a ser cobrable, es decir, siempre se obtiene un beneficio por los trabajos realizados. En este sentido, es un negocio seguro cien por cien. De ese cobro la empresa se lleva un porcentaje del 10% de la totalidad de la deuda pagada por el moroso.

Para llevar a cabo las labores ante los juzgados es necesario un equipo de abogados, del cual es jefe el propietario, quien se presenta ante los clientes como abogado (a pesar de no haber terminado sus estudios), pero no, lógicamente, ante los juzgados. Para realizar el resto de labores se cuenta con un grupo de empleados administrativos dirigidos por la propietaria. Como buenos alumnos salidos del mundillo de la política activa, los dos propietarios de *LEMICA, S. L.*, fueron conscientes desde un principio de que se iban a aprovechar de todas las ventajas que les concedía el sistema laboral español, siempre pensando en el corto plazo, sin tener en cuenta para nada que la pervivencia de una empresa siempre reside en el largo plazo.

Así, de los 20 empleados con que cuenta la empresa 17 de ellos son precarios, muy precarios o ni siquiera cotizantes a la seguridad social. Los otros tres empleados son los dos propietarios, con salarios superiores a los 4.000 € mensuales y *Lexus* y *BMW*, respectivamente, a la puerta de la oficina, y una empleada con contrato laboral de mileurista que es utilizada como espía dentro del departamento de administrativos por la jefatura de la empresa, para que le cuente de primera mano lo que ocurre en la oficina cuando ella está ausente.

Los administrativos son reclutados como becarios a través de la *fundación empresa-universidad* una vez que acaban sus estudios superiores. Se les hace una entrevista personal en la que se les señala que están entrando en una empresa con gran futuro y se les promete que sus condiciones laborales, si saben esperar unos meses, serán cada vez mejores, pudiendo ser, con el tiempo, excelentes. La realidad es que comienzan firmando un contrato durante seis meses como becario de 490 € al mes, sin cotizar a la seguridad social y sin derecho a prestación por desempleo, que normalmente es renovado después por otros seis meses (tiempo máximo legal de permanencia como becario). Después, en el mejor de los casos, si el empleado es muy eficiente, firmará un contrato en prácticas por el 60% del salario habitual según convenio (como si tuviera que formarse o demostrar cómo trabaja después de un año en la empresa) por otros seis meses e irá renovando en función de los requerimientos de la empresa. Lo habitual es que el becario que cumple un año en la empresa sea sustituido por otro becario, al que hay que formar de nuevo.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

Evidentemente, a pesar de las promesas sobre la bondad de la empresa, cualquiera de estos administrativos tarda cinco minutos en darse cuenta de lo que sucede en realidad en el interior de la misma, informado por sus propios compañeros, y, no tardando mucho, comprobará por sí mismo cómo uno de sus compañeros becarios es sustituido por otro nuevo compañero becario sin ningún rubor por parte de la dirección. Aparte, el trato al empleado por parte de la directora es distante, descortés y autoritario en exceso, pues según la misma «*aquí se viene a trabajar, no a hacer amigos, para hablar entre vosotros ya habrá tiempo cuando acabe la jornada*». A eso hay que unir, en un local orientado al sur, la falta de calefacción en invierno y de aire acondicionado en verano en la totalidad de las estancias de la empresa, salvo en los dos despachos de ambos directivos, lo cual hace que las condiciones de trabajo resultan bastante insalubres en determinadas épocas del año.

Por otra parte, puede que roce la legalidad la práctica habitual de la empresa de obligar a firmar a los empleados becarios las gestiones que realizan con las empresas que son denunciadas por morosas, ya que, obviamente, en el fondo no son empleados propiamente dichos, sino becarios, es decir, sin responsabilidades legales en ese sentido.

En cuanto al equipo de abogados, sus condiciones laborales no son mejores que las de sus compañeros, aunque el procedimiento empleado para aprovecharse de ellos es radicalmente diferente. Para trabajar con *LEMICA, S. L.*, se les exige a estos recién *licenciados en derecho* darse de alta en el *régimen de autónomos de la seguridad social* (la mínima cotización personal en este régimen es de 180 € al mes, que el abogado tiene que pagar de su bolsillo) y trabajar para esta empresa bajo la figura de *falso autónomo* (que implica exclusividad para una empresa, no pudiendo trabajar ni por libre ni para otras empresas). El precio que se pacta por sus servicios es del 1% de la tarifa que la empresa cobra a sus clientes por cada caso ganado (p. ej., en un caso de 30.000 € la empresa cobra al cliente el 10%, es decir 3.000 €, llevándose el abogado el 1% de esta cantidad, 30 €, como pago por sus servicios). Así, difícilmente, y aun repartiéndose equitativamente los casos, pueden llegar a ganar uno 400 o 500 € al mes. Cabe preguntarse entonces por qué firman este tipo de contratos. La razón se encuentra en el propio sistema de acceso a la profesión, que hace que, o se dispone de una buena cantidad de fondos para montar un bufete, o se tienen muy buenos contactos para entrar a trabajar en uno, o se tiene que aceptar este tipo de trabajo para ir haciendo curriculum, ya que lo que sí es cierto es que en este empleo sí se trabaja de forma real en los juzgados.

En definitiva, mientras muchos de estos jóvenes empleados tienen que pedir dinero a sus padres para poder trabajar y ganar experiencia y hacer curriculum, la empresa *LEMICA, S. L.*, tiene una cuenta de resultados muy saneada, a la par que crece de forma constante el patrimonio de sus propietarios. Mientras tanto, ni siquiera se generan cotizaciones a la *seguridad social*, por lo que parece que esta empresa se aprovecha de todas las ventajas que las leyes ponen a su disposición sin contribuir a las cuentas públicas de forma equitativa. Si todas las empresas hicieran lo mismo, la economía del país se hundiría sin remedio.

A esto hay que añadir que la legislación sobre la materia indica que un becario «*nunca puede sustituir a un puesto de trabajo*». Si una empresa con 20 empleados tiene 15 o más becarios y no recibe ninguna inspección de trabajo, es un síntoma de que algo funciona mal en el sistema.

Nota: El nombre de la empresa *LEMICA* es un anagrama elaborado a partir del principio con que sus propietarios la dirigen: «*Los empleados me importan un carajo*».

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

Cuestionario:

1. **Apunte su opinión sobre si la gestión del personal y de las relaciones laborales individuales y colectivas de la empresa *LEMICA* está llevada a cabo con eficacia.**
2. **Analice la posibilidad de cumplimiento de los objetivos clásicos de la dirección de recursos humanos en la empresa *LEMICA*.**

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. **Apunte su opinión sobre si la gestión del personal y de las relaciones laborales individuales y colectivas de la empresa *LEMICA* está llevada a cabo con eficacia.**

Una eficaz gestión del personal y de las relaciones laborales individuales y colectivas debe traducirse en una adecuada atracción y retención de los empleados, algo que es evidente que en esta empresa no se consigue en modo alguno, ya que, por parte de la dirección, se prefiere contar con empleados baratos (becarios en su mayor parte) en vez de tratar de retener a los más capaces. Por otro lado, como resulta lógico ante semejante trato por parte de los empleadores, los trabajadores tratarán de mejorar sus condiciones buscando alternativas laborales fuera de la empresa.

Obviamente, la falta de compensaciones competitivas para los empleados (tanto en cuanto a salarios, en todo caso insuficientes, como en cuanto al resto de las condiciones laborales, como son el trato por parte de los directivos, el mal ambiente laboral, la falta de estabilidad en el trabajo, la ausencia de perspectivas de promoción o de mejoras salariales, etc.), así como la no existencia de equidad interna (los salarios y el patrimonio de los propietarios van creciendo progresivamente mientras los empleados carecen de unas retribuciones dignas), provocan en el personal la ausencia de motivación (con la consiguiente caída de la productividad y de la calidad de su trabajo) y de compromiso con la organización, así como una insuficiencia de integración en la misma.

En definitiva, la dirección de recursos humanos no es llevada con eficacia en prácticamente casi ninguno de sus aspectos fundamentales:

- La selección del personal se realiza atendiendo a criterios de coste, sin tratar de retener el talento.
- El trato al empleado por parte de la directora es distante, descortés y autoritario en exceso, lo cual conduce inevitablemente hacia la desmotivación en el trabajo.
- La evaluación del personal se lleva a cabo con una visión cortoplacista, convirtiéndose más en un proceso de vigilancia diaria que en un proceso de consolidación de puestos de trabajo estables y con calidad.
- Las retribuciones de los empleados son insuficientes (incluso se puede decir que rozan el terrorismo laboral), lo cual conduce de forma irremediable hacia una dinámica continua

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

de altas y bajas en cada uno de sus puestos laborales, asemejándose más a un proceso de cambio de alumnos (procedentes de las promociones los últimos cursos de la Universidad), más propio de un curso escolar, que a lo que debiera ser el funcionamiento normal de una empresa.

- La formación de los empleados es casi inexistente (lo cual es, por otro lado, bastante coherente en este caso, ya que no existe ninguna intención de retener a ningún empleado mientras el sistema de obtención casi gratuita de becarios siga en vigor), limitándose ésta tan sólo a una enumeración de una serie de pautas laborales impartida el primer día de trabajo de cada uno de los empleados.

2. Analice la posibilidad de cumplimiento de los objetivos clásicos de la dirección de recursos humanos en la empresa LEMICA.

Los objetivos de la dirección de recursos humanos se derivan obviamente de los objetivos globales de la empresa, es decir, pasan por obtener un beneficio procedente de la creación o distribución de algún producto o servicio. En este sentido, el principal objetivo de dicha Dirección habrá de ser mejorar las contribuciones productivas de los trabajadores a la organización, algo que en la empresa *LEMICA* difícilmente se va a lograr debido a la falta de motivación de la práctica totalidad de los empleados, la cual se deriva de la ausencia de perspectivas laborales. Así pues, parece bastante claro que estas contribuciones productivas por parte de los trabajadores no se van a cumplir ni desde un punto de vista estratégico, ni ético ni social.

Analizando el cumplimiento de otros objetivos, podemos deducir lo siguiente:

- La dirección de recursos humanos ha implantado una tecnificación de la administración de los recursos humanos de una manera muy tenue, basada en un número muy pequeño de pautas a seguir en el trabajo, más propias de épocas pasadas que de una empresa moderna.
- Las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo están perfectamente definidas, pues cada empleado es conocedor de sus responsabilidades (escasas por otra parte), evitándose duplicidades.
- Esta dirección de recursos humanos no se caracteriza por su contribución a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, ni de servir como medio de integración y orientación (baste recordar que el local ni siquiera tiene calefacción en la sala donde operan los empleados).
- No existe ninguna intención de crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con aptitudes y motivación para realizar los objetivos de la organización (a no ser que el único objetivo sea el enriquecimiento progresivo de los propietarios a costa de las malas condiciones salariales de los empleados).
- Parece claro que, a la vista de lo saneadas que están las cuentas de resultados de la empresa, se ha alcanzado una gran eficacia (al menos en cuanto al éxito económico de la empresa) con los recursos humanos disponibles, aunque no se puede decir lo mismo en cuanto a la eficiencia, ya que el coste que lleva aparejada esa política de recursos humanos es ina-

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

- sumible tanto desde un punto de vista ético como por la desmotivación y bajada de productividad que provoca en el medio y largo plazo.
- En ningún caso, la forma de conducirse de esta dirección de recursos humanos responde de una manera ética a los desafíos que presenta la sociedad en general.
 - El apoyo a las aspiraciones de los trabajadores brilla claramente por su absoluta ausencia, persiguiéndose tan sólo los objetivos económicos de los dos propietarios. Al no permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales (en la medida en que sean compatibles con los de la organización), resulta imposible mantener, retener y motivar al personal, reduciéndose los niveles de desempeño y satisfacción.
 - El cumplimiento de las obligaciones legales se produce en tanto en cuanto la mayor parte de las acciones que se llevan a cabo entran dentro de la legalidad, aun cuando lo que se hace sea aprovecharse de resquicios y lagunas en el propio sistema laboral español para tratar de sacar el máximo rendimiento laboral de unos jóvenes empleados (con no muchas alternativas en la actual coyuntura económica) al mínimo coste salarial posible.

En definitiva, se puede decir que la actividad de la dirección de recursos humanos ha servido para que la empresa vaya logrando sus metas fundamentales. Otra cosa es que estas metas no sean compatibles con la mínima decencia que se le debe exigir a todo empleador en sus relaciones contractuales con sus trabajadores.

Nota: El día 18 de enero de 2012, la prensa local de la capital de provincia donde se radica la empresa *LEMICA* (nombre supuesto) publica una noticia sobre la acusación de irregularidades contables y posterior condena a «tres años de inhabilitación para administrar bienes ajenos y representar a cualquier persona» al administrador y propietario de una empresa que bien pudiera parecerse a la que se ha analizado en el presente caso de estudio.

En dicho artículo se puede leer que «la sentencia entiende que el propietario es culpable de incurrir en irregularidades contables relevantes, atendiendo a la cantidad de las partidas afectadas, que sumadas arrojan un importe de más de 47.100 euros». Por otra parte, también se considera probado «un cargo sin causa constatada de 10.000 euros en la cuenta de los socios en concepto de propiedad plan de negocio, la desaparición de 12.034 euros en la cuenta partidas pendientes de justificación, una variación de 21.270 euros en el saldo acreedor de las cuentas y, finalmente, la desaparición de dos cuentas de préstamo a corto plazo y de un saldo deudor de 3.911 euros, lo que deja sin justificar más de 38.600 euros». Además, el juzgado, en su auto de sentencia, deja claro que el administrador de la sociedad «retrasó el deber de depósito de las cuentas anuales, correspondientes a los ejercicios 2006 a 2008, y no depositó las del 2009».

De la lectura de esta nota se debe deducir que determinadas prácticas empresariales de dudosa legalidad (o de clara ilegalidad) van a acabar por ser conocidas tanto por las instancias judiciales como por la propia sociedad. Cuando las empresas actúan de ese modo, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra de forma inevitable.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Visionando del cortometraje CUENTO DE NAVIDAD (*LEE HECHT HARRISON SPAIN*)

Tras el visionado del cuento de navidad «*Verde Navidad*», colgado en *Youtube* por *Lee Hecht Harrison Spain* (<https://www.youtube.com/watch?v=udF7IQYych8>), en el que se cuenta la historia de la empresa de Santa Claus, absorbida por la de los Reyes Magos, y el posterior despido de Santa Claus, que se queda sin trabajo hasta que es fichado por una empresa juguetera, responda el siguiente cuestionario:

1. Considerando las trayectorias profesionales y la actividad anterior de los *Reyes Magos* y *Santa Claus*, el hecho de que los *Reyes Magos* realicen la compra u *OPA* a *Santa Claus*, ¿representa la forma de crecimiento más lógica o adecuada? ¿Por qué?
2. ¿Qué dirección de crecimiento y qué vía de crecimiento han llevado a cabo los *Reyes Magos* en este caso?
3. ¿Qué enfoque estratégico de internacionalización sería el más adecuado para la empresa regida por los *Reyes Magos*?
4. ¿Qué factores resultarían esenciales para seleccionar nuevos países de destino en el proceso de internacionalización de esta empresa?
5. ¿Qué aporta, desde un punto de vista estratégico, el fichaje de *Santa Claus* para la empresa juguetera *R. Harrison*?

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. Considerando las trayectorias profesionales y la actividad anterior de los *Reyes Magos* y *Santa Claus*, el hecho de que los *Reyes Magos* realicen la compra u *OPA* a *Santa Claus*, ¿representa la forma de crecimiento más lógica o adecuada? ¿Por qué?

El hecho de que los *Reyes Magos* adquieran la empresa de *Santa Claus* o se fusionen con ella (no queda del todo claro) **no es la forma más adecuada de crecimiento**, ya que los países donde actúan los *Reyes Magos* son muchísimos menos que aquellos en los que *Santa Claus* está implantado. Así, puesto que *Santa Claus* es el que está más globalizado y además **inició el proceso de internacionalización antes**, lo más razonable sería que fuese *Santa Claus* el que adquiriera la pequeña industria de los *Reyes Magos*.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

2. **¿Qué dirección de crecimiento y qué vía de crecimiento han llevado a cabo los Reyes Magos en este caso?**

La **dirección de crecimiento** escogida por los Reyes Magos es la **expansión** y, más concretamente, el **desarrollo de mercados (geográficos)**. La **vía de crecimiento** escogida es el **crecimiento externo** (a través de la **fusión o adquisición** de la empresa de *Santa Claus*).

3. **¿Qué enfoque estratégico de internacionalización sería el más adecuado para la empresa regida por los Reyes Magos?**

El **enfoque estratégico de internacionalización** de la empresa de los Reyes Magos más adecuado es el de **adaptación a cada mercado local**, ya que parece obvio que en este tipo de industria hay que tener muy en cuenta todas las sensibilidades locales (las costumbres navideñas en cuanto a los regalos a los niños son diferentes y diversas en cada país y han de respetarse). De todos modos, si se considera que la actividad de la empresa no es sólo la entrega navideña de juguetes, sino también la producción de los mismos, el **enfoque estratégico de internacionalización** sería **híbrido**, ya que, aunque el reparto navideño se debe adaptar a las sensibilidades locales, la producción está centralizada de forma global en una única fábrica.

4. **¿Qué factores resultarían esenciales para seleccionar nuevos países de destino en el proceso de internacionalización de esta empresa?**

En este tipo de industria los **factores fundamentales de selección de un país de destino** en los procesos de internacionalización deberían ser principalmente de **tipo cultural** (incluso **religioso**). **No parece que haya de influir mucho la distancia geográfica**, ya que en este sector la magia hace que se llegue rápidamente a todos los hogares de destino. Sí podría ser interesante, en cuanto a elección de mercados objetivos, la **variable demográfica** (si hay muchos niños o no y si existe la posibilidad de que el tamaño de este grupo demográfico crezca o decrezca).

5. **¿Qué aporta, desde un punto de vista estratégico, el fichaje de Santa Claus para la empresa juguetera R. Harrison?**

R. Harrison ha efectuado una **adquisición externa de recursos y capacidades clave**. Por un lado, *Santa Claus* es una **persona muy profesional** y con una **gran experiencia o know-how**, además de proporcionar una **cultura organizativa de reconocido prestigio** que conduce al logro de excelentes resultados. Además, el **trineo** y los **renos** suponen un **aporte tecnológico de alto nivel** para el departamento de distribución de la empresa juguetera. Por otra parte, su fichaje proporciona a *R. Harrison* su **lista o cartera de clientes** (es evidente que los clientes constituyen una parte fundamental del éxito de la empresa, ya que sin clientes no hay negocio).

PELÍCULAS Y DOCUMENTALES RECOMENDADOS

- El Método*, de Marcelo Piñeyro (España, 2005). Película sobre los métodos y pruebas de selección de personal.
- Casual Day*, de Max Lemcke (España, 2007). Película sobre relaciones personales entre trabajadores, jefes y subordinados.
- It's a free world... (En un mundo libre)*, de Ken Loach (Reino Unido, 2007). Película sobre una agencia de trabajo temporal para trabajadores inmigrantes.
- En tierra extraña*, de Iciar Bollain (España, 2014). Documental que aborda el caso de los jóvenes emigrantes españoles que, debido a la profunda crisis económica en España, han tenido que salir a buscar trabajo en el extranjero, centrándose en los emigrantes españoles a la ciudad de Edimburgo en busca de un futuro mejor (http://www.documaniatv.com/social/en-tierra-extrana-video_9e1ebf1b8.html).
-

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Beer, M. (1990): *Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio del Trabajo de España.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (dir.) (2004): *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. FT Prentice-Hall. Madrid.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Caldas, M. E. y Murias, M. I. (2008): *Iniciativa emprendedora*. Editex.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.ª ed.). Thomson Civitas.
- Chiavenato, I. (1993): *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- De la Calle, M. C. y Ortiz de Urbina, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson.
- Díez de Castro, J. (2002): *Administración de empresas en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- Dolan, S., Schuler, R., S. y Valle, R. (1999): *La gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Fernández Gago, R. (2005): *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Thomson.
- García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (coords.) (2006): *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Pirámide.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Goñi, J. L. (dir.) (2011): *Ética empresarial y códigos de conducta*. La Ley.
- Guillén, M. (2006): *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Pearson.

- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades directivas*. Thomson.
- Leal Millán, A., Alfaro de Prado Sagrera, A., Rodríguez Félix, L. y Román Onsalo, M. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y gestión*. Pirámide.
- Luque, M. A., Bueno, Y. y Santos, B. (2001): *Curso práctico de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la Empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Moreno, A., Uriarte, L. M. y Topa, G. (coord.): *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de Recursos Humanos*. Pirámide.
- Píriz Sánchez, R. y del Río Medina, M (2011): *Nuevas vías para la organización de la función de RR.HH.* RR.HH. Magazine.
- Rodríguez-Valencia J. (2006): *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson.
- Sastre, M. A. y Aguilar, E. M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw Hill.
- Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. (2007): *El futuro de la dirección de Recursos Humanos*. Deusto.
- Valle Cabrera, R. (coord.) (2003): *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Prentice-Hall.
-

PARTE TERCERA

El subsistema de producción

7

La función de producción

7.1. LA DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN: CONCEPTO Y OBJETIVOS

Como se ha apuntado en capítulos anteriores, en la empresa existen distintas áreas funcionales interrelacionadas entre sí (si entendemos la empresa como sistema, cada una de estas áreas serían subsistemas), que, al coordinarse adecuadamente, facilitan la consecución de los objetivos marcados en la empresa.

El área de producción suele considerarse el área funcional más importante de la empresa dentro de empresas industriales. Producir es transformar bienes y servicios mediante una serie de operaciones en otros bienes y servicios (*output*) con intención de que tengan un mayor valor añadido. Para ello se consumen o emplean una serie de recursos que se llaman factores de producción, como materias primas, mano de obra, energía... y que forman el *input*. En su sentido más amplio, la función productiva de la empresa consiste en el empleo de factores humanos y materiales para la elaboración de bienes y prestación de servicios.

Así, la dirección de la producción o dirección de operaciones es el subsistema de la empresa que efectúa el proceso de toma de decisiones en todo lo relativo a la creación de bienes o servicios, mediante la transformación de los recursos o factores productivos en productos.

A medida que aumenta la utilidad de un bien, se incrementa su valor para los consumidores y, consiguientemente, el precio que están dispuestos a pagar por ello, lo cual explica la cada más creciente importancia de la dirección de la producción en la formación del beneficio de la empresa y su relevancia para la supervivencia de la misma.

En términos generales, puede decirse que los **objetivos** de la dirección de la producción son los siguientes:

- **Minimizar los costes de producción.** Para reducir los costes, las empresas pueden optar por aprovechar los recursos existentes sin realizar nuevas inversiones (realizando nuevas inversiones que mejoren la tecnología), reducir los costes sin reducir la calidad, aumentar la eficiencia mediante la implantación y seguimiento de un indicador de productividad, etc.
- **Maximizar la productividad de los factores,** entendiendo como tal la capacidad para producir que presenta cada uno de ellos (cantidad de producto que se puede obtener de una unidad de factor de producción en una unidad de tiempo).
- **Cumplir los niveles requeridos de calidad.** La calidad es la idoneidad o la adecuación al uso, es decir, la bondad del producto definida por su valor, prestigio y utilidad. *AENOR* define la calidad como el conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades.
- **Cumplir los niveles requeridos de fiabilidad en cuanto a la entrega,** entendiendo que ésta es correcta si se efectúa en tiempo y forma al cliente.
- **Mantener una capacidad suficiente de adaptación o flexibilidad,** siendo capaz de distribuir de forma eficiente y eficaz los recursos disponibles en respuesta a condiciones cambiantes, tanto en lo referente a las características de los productos que se ofrecen (precio, calidad, surtido, etc.), como a las variaciones en el volumen de fabricación.
- **Consolidar un adecuado servicio al cliente,** satisfaciendo las exigencias respecto al producto, informando acerca de lo que requiera el cliente, facilitando la acción de compra, etc.

La asignación de los recursos productivos

Dado que los recursos económicos disponibles son escasos con relación a las múltiples necesidades que se debe satisfacer con ellos, es necesario determinar en qué cantidades y a qué usos se van a destinar los distintos factores productivos. La asignación de recursos consiste en resolver qué empleo se les dará a los distintos factores de la producción y qué cantidades de ellos se utilizarán en las distintas actividades. Una asignación óptima de los recursos productivos es aquella que consigue producir la mayor cantidad de bienes con el mínimo de factores (mejora de la productividad), lo que implica canalizar los recursos productivos hacia aquellas actividades con las más altas rentabilidades. Todo sistema económico (y una empresa lo es) requiere el diseño de un mecanismo que le permita resolver este problema.

Así, en la empresa se planifica la capacidad de producción (máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada), determinándose los recursos a largo plazo (capacidad de las instalaciones y localización) y a medio y corto plazo (horas extraordinarias, mano de obra a tiempo parcial, ma-

terias primas utilizadas...). De esta forma quedan determinados los recursos disponibles. La programación o asignación de la producción consiste en repartir esos recursos limitados entre los distintos productos, trabajos, clientes, actividades, etc., de la forma más eficiente posible (la mayor producción posible con el mínimo de recursos utilizados).

7.2. DECISIONES DE LA DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Como cualquier otro subsistema de la empresa, la dirección de la producción realiza unas funciones básicas en cuanto a la toma de decisiones, referidas a la planificación, organización, gestión, dirección y control de las parcelas que están bajo su responsabilidad. Según el nivel de su alcance, la dirección de la producción ha de tomar dos **tipos de decisiones** (Aguer y Pérez, 1997):

- **Estratégicas o de diseño.** Comprometen a la empresa por mucho tiempo y se encuadran dentro de la estrategia general de la empresa. En estas decisiones se tienen en cuenta factores internos y externos, siendo decisiones de carácter estructural, difícilmente reversibles y que se toman a largo plazo.
- **Tácticas o de funcionamiento.** Comprometen a la empresa en el **corto plazo**. Se refieren a la mejor utilización de los factores corrientes dentro de una estructura diseñada para obtener la máxima eficiencia. Tratan de distribuir las capacidades productivas de los distintos factores entre los diferentes productos, así como ordenar y optimizar el tiempo de los procesos. Intentan dar respuesta a las siguientes preguntas de en qué momento hay que producir, con qué equipo hay que producir y con qué mano de obra.

En general, independientemente del sector al que pertenezca una empresa, se puede decir que las decisiones de la dirección de la producción abarcan las siguientes **áreas**:

- **Diseño del producto o servicio** (qué producto o servicio se debe ofrecer, cómo se deben diseñar esos productos o servicios, etc.).
- **Diseño de procesos y planificación de la capacidad** (qué proceso necesitarán los productos y en qué orden, qué equipo y tecnología son necesarios para esos procesos, cómo es la distribución en planta, etc.).
- **Gestión de la calidad** (quién es el responsable de la calidad, cómo se define la calidad y cómo se controla, etc.).
- **Localización** (dónde se sitúan las instalaciones, qué criterio hay que usar para elegir la localización, etc.).
- **Diseño de la organización** (cómo se organizan las instalaciones, qué tamaño deben tener para cumplir el plan, etc.).

- **Recursos humanos y diseño del trabajo** (cómo distribuir los empleados y qué responsabilidades asignarles, cómo proporcionar un entorno de trabajo razonablemente bueno, etc.).
- **Gestión del abastecimiento** (decidir sobre si se debería fabricar o comprar determinados componentes, quiénes han de ser los proveedores, cuántos se han de tener, etc.).
- **Gestión del inventario, planificación de necesidades de material y just in time** (qué tamaño debe tener el stock, cuándo deben producirse los pedidos, etc.).
- **Programación intermedia, planificación a corto plazo y planificación del proyecto** (cuál es la mejor decisión, subcontratar la producción o no, en qué momento hay que contratar más personal, cuándo hay que reducir plantilla, etc.).
- **Mantenimiento** (quién es el responsable del mantenimiento, con qué periodicidad se ha de llevar a cabo, etc.).

7.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO

En la economía actual destaca cada vez más como factor de competitividad empresarial la capacidad de innovar, es decir, el potencial para adoptar y utilizar nuevas tecnologías en el proceso productivo y de gestión. Esta capacidad está directamente relacionada con dos elementos que se complementan entre sí, las tecnologías de la información y comunicación (*TIC*) y el capital humano. Hay que tener en cuenta que, en general, el aumento de la productividad puede venir por dos vías (o por ambas a la vez): la introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo o la obtención de mejores métodos laborales, nuevas formas de organización laboral o un mayor esfuerzo laboral.

Por ello, es bastante evidente la necesidad que hoy en día existe de que las empresas se deben adaptar a las nuevas tecnologías en todos sus procesos, siendo el sistema productivo uno de los más afectados por esta premisa. La implementación de estas nuevas tecnologías en el proceso productivo (fundamentalmente en el ámbito de la informática) ha venido produciendo un constante y progresivo abaratamiento de los costes y de la velocidad de la actuación. En este sentido, resulta esencial, pues, el fomento de inversiones de innovación tecnológica, mediante la introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo, con el objeto de mejorar el rendimiento global de las empresas.

La selección de tecnología por parte de las empresas es una cuestión que tiene importantes repercusiones. De este modo, la innovación tecnológica se convierte en una de las fuentes más habituales de los cambios que se producen en la cuota de mercado de las empresas competidoras, y en muchas ocasiones son también el factor más frecuente en la desaparición de posiciones consolidadas.

En este sentido, el uso de nuevas tecnologías en el proceso productivo o tecnologías avanzadas de producción (*TAP*) tiene como objetivo mejorar y optimizar los

procesos de producción desde una perspectiva global, considerando las posibles mejoras que se puedan producir en un futuro, incluyendo los siguientes aspectos:

- **Desarrollo de nuevos procesos productivos**, junto con las especificaciones de los medios, útiles, sistemas de control y monitorización necesarios para que estos procesos sean utilizados en entornos industriales.
- **Sistemas y métodos que aseguren la calidad y productividad** requerida por la industria.
- **Sistemas y métodos que permitan la mejora de los procesos de forma continuada**, entre ellos el modelizado, la monitorización y el control para la mejora de las condiciones del proceso.

El surgimiento de estas nuevas tecnologías en el proceso productivo facilita a la dirección la utilización de medios electrónicos que permiten llevar a cabo de un modo mucho más eficiente la realización de muchas tareas:

- **Integración** de la fabricación, el marketing, el control de inventarios, el manejo de materiales y el control de la calidad en una operación continua.
- **Transferencia** continua de información, material y otros recursos dentro de la empresa.
- **Diseño** de productos con mayor rapidez, efectividad y eficiencia.
- Utilización de **maquinaria polivalente**.
- **Control informatizado** de la programación, maquinaria, flujos de herramientas y materiales.
- **Reducción del tiempo** de preparación de la maquinaria (reduciendo costes).
- Preparación de la maquinaria para producir únicamente la **cantidad necesaria de producto**.

En definitiva, las nuevas tecnologías en el proceso productivo responden mejor y más rápidamente a las necesidades y preferencias de la empresa y los clientes, sin incidir alarmantemente en los costes. Al poder contar con máquinas de usos múltiples es posible utilizar la capacidad ociosa de la fabricación de un producto para fabricar otro. De este modo se pueden conseguir conjuntamente los objetivos de minimizar los costes, mejorando la calidad, la flexibilidad y la fiabilidad en las entregas.

7.4. EL SISTEMA *JUST IN TIME*

El sistema *just in time* o *justo a tiempo* es una política de gestión de inventarios que trata de mantener los stocks al mínimo nivel posible, tratando de que los proveedores entreguen justo la cantidad necesaria en el momento necesario para

completar el proceso productivo. Este sistema de gestión de inventarios fue desarrollado en Japón en los años ochenta del siglo XX por el fabricante de automóviles *Toyota*. No tardó mucho en extenderse por todo Japón y después por muchos otros países.

El nivel de suministros que se mantiene bajo este sistema para la fabricación es mínimo, por lo que es importante que el sistema de producción esté perfectamente organizado para evitar fallos, suspensiones y retrasos por causa de falta de componentes o suministros que complementen un paso productivo. Hay que considerar que cualquier fallo en algún punto de la cadena creará un efecto en cadena tanto hacia atrás como hacia adelante, provocando atascos y bloqueos. De ahí la importancia de regular y controlar los flujos de material en el interior del sistema. Es obvio que cada fallo, suspensión y retraso impacta negativamente los costes y reduce o elimina la ventaja de mantener el proceso de *just in time*.

El *just in time* es un sistema muy instaurado, sobre todo en grandes industrias, debido a sus muchas **ventajas**, entre las que se encuentran las siguientes (Álvarez Moro, 2010):

- **Reduce los niveles de inventarios** necesarios en todos los pasos de la línea productiva y, como consecuencia, los costes de mantenimiento, de compras, de financiación y de almacenaje.
- **Minimiza pérdidas** por causa de suministros obsoletos.
- Permite y exige el desarrollo de una **relación más cercana con los proveedores**. Esta mejor relación facilita acordar compras aseguradas a lo largo del tiempo, permitiendo a los proveedores planificar mejor su producción y ofrecer mejores precios.
- Es un **sistema muy flexible**, que permite adoptar cambios de un modo más rápido.

De todos modos, el *just in time* también tiene **inconvenientes** (Álvarez Moro, 2010):

- El **riesgo inherente** de que existan problemas, retrasos y suspensiones derivados de la falta de suministros, lo cual puede causar retrasos y suspensiones de la línea productiva e impactar en los costes negativamente.
- **Limita la posibilidad de reducción de precios de compra** si las compras son de bajas cantidades, aunque, dependiendo de la relación con el proveedor, esta desventaja se puede mitigar.
- **Aumenta el coste de cambiar de proveedor** (ya que la relación entre proveedor y cliente es tan estrecha que, en algunos casos, incluso, requieren gastos o inversiones de las dos partes para que estas relaciones funcionen como deben).

En sus inicios, la idea de *just in time* era conseguir que los proveedores mantuvieran los inventarios de sus componentes financiándolos ellos, con el objetivo de que la empresa que implantaba este sistema no tuviera que hacerlo. Así, al requerir suministros, sólo pedía lo que necesitaba en ese momento y el proveedor se lo enviaba.

No tardó mucho en expandirse el sistema a lo largo de la cadena de suministro y los proveedores comenzaron a implantar también el sistema *just in time*, de forma que todo el proceso de producción y toda la cadena de suministro mantenían al mínimo sus existencias. De este modo, el sistema funciona de un modo mucho más eficiente y con una respuesta más rápida, para no tener que suspender el proceso productivo en ninguno de los pasos en la cadena de suministro.

7.5. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La planificación de la producción determina las unidades futuras a producir, así como los recursos necesarios para realizar esa producción, tratando de ser lo más eficiente posible, es decir, tratando de reducir al máximo los costes. Los **costes** a los que tendrá que prestar especial atención la planificación de la producción serán los siguientes:

- Costes derivados del **almacenamiento**.
- Costes de **ruptura de stocks**.
- Costes provenientes de la **subcontratación**.
- Costes derivados de la realización de **horas extras**.
- Costes derivados del mantenimiento de **capacidad ociosa** de la planta.

En definitiva, la planificación de la producción es necesaria para poder concretar las cantidades a producir en el corto o medio plazo, teniendo en cuenta la previsión de la demanda y considerando la capacidad de la planta, ya que ésta es la que determinará tanto los costes fijos como los costes variables de esa producción. En definitiva, la planificación de la producción, atendiendo a lo que previsiblemente se va a vender, es lo que determina el nivel de producción. En este proceso resultan de especial importancia tanto la información que el departamento comercial aporte sobre las previsiones de demanda, como las decisiones que el departamento financiero tome sobre las inversiones a realizar, que determinarán la capacidad productiva de la planta. Obviamente, en la planificación de la producción se prestará especial atención a la gestión de stocks, ya que el coste que se deriva de una mala práctica en este sentido puede ser muy significativo con respecto a las cuentas de la empresa.

En definitiva, la planificación de la producción intenta adecuar la capacidad disponible en función de la situación de la demanda, y persigue los siguientes **objetivos**:

- Mantener los **inventarios bajos**.
- Mantener unas **buenas relaciones labores** dentro de la empresa.
- Conseguir una cierta **flexibilidad** y obtener un buen servicio al cliente.
- **Minimizar los costes**.

Teniendo en cuenta estos objetivos, se puede establecer que, en general, una empresa dispone de varias **alternativas** para poder llevar a cabo el plan de producción:

- **Variación de la plantilla en función de las necesidades.** Se mantienen fácilmente bajos los inventarios, pero no es sencillo que se mantengan buenas las relaciones laborales dentro de la empresa si esta decisión implica recortes de personal, ya que los trabajadores no tendrán la motivación necesaria. También es conveniente analizar los costes teniendo en cuenta que, a pesar de conseguir unos costes de inventarios bajos, los costes de contrataciones y despidos pueden ser lo suficientemente elevados como para que no compense esta política de producción.
- **Variación del número de inventarios en función de las necesidades.** Habrá que mantener el nivel de producción constante durante todo el ejercicio, y en cuanto haya mayor demanda utilizar el exceso de inventario. Los costes de contrataciones y despidos son bajos, pero se produce un aumento evidente en el coste de mantenimiento de inventarios. Puede surgir también el problema de que, en un momento dado, no existan stocks suficientes para abordar la demanda (rotura de stock).
- **Variación del número de horas trabajadas.** Se mantiene constante la plantilla, pero lo que varía es el número de horas trabajadas por cada empleado. Utilizando las horas extras se trata de ajustar la producción a la demanda, manteniendo constante la plantilla. Con esto, los inventarios no tienen que variar mucho (luego no hay costes elevados de inventarios) y además se pueden llegar a mantener buenas relaciones laborales. El principal problema de esta alternativa proviene del aumento del coste de las horas trabajadas, además de bajar la productividad (debido tanto al cansancio de los trabajadores como al hecho evidente de que si trabajan más despacio van a cobrar más salario).
- **Subcontratación de parte del proceso productivo.** Se controla el coste de los inventarios, pero no genera buen clima laboral. Otro problema añadido es la dependencia de la empresa subcontratada.

7.6. EL CONTROL DEL SISTEMA PRODUCTIVO

La dirección de la producción de cada empresa deberá utilizar todos los recursos a su alcance para realizar un adecuado control del sistema productivo en lo que se refiere a tratar de mejorar la productividad y minimizar los costes. Para llevar a cabo este control del sistema productivo las empresas cuentan con una combinación de factores:

- **Control de eficiencia: productividad y análisis de costes (punto muerto o umbral de rentabilidad).** Si una empresa es más eficiente que sus competidores implica que tiene menores costes, lo cual le puede permitir reducir precios, aumentando la cuota de mercado, incrementando sus ventas y manteniendo o aumentando sus beneficios, o bien le permite mantener los precios, obteniendo mayores beneficios por el aumento de los márgenes comerciales.
- **Control de calidad.** Permite detectar errores y reducir los costes derivados de la no-calidad, mejorando los resultados de la empresa a medio y largo plazo.
- **Control de inventarios.** Permite a la empresa reducir el coste derivado de la gestión de stocks.

Eficiencia y productividad

La eficiencia mide la capacidad de actuación de un sujeto económico (persona, empresa, administración pública) para lograr un objetivo determinado, minimizando los factores empleados. Los conceptos de eficiencia y eficacia se relacionan entre sí. Eficiencia significa hacer bien las cosas (con los menos factores posibles) y eficacia supone simplemente hacerlas.

La productividad de un factor (mano de obra, materia prima, energía...) es la capacidad para producir que presenta ese factor, es decir, es la cantidad de producto que se puede obtener de una unidad de ese factor de producción en una unidad de tiempo. Así, la productividad de un trabajador, de una máquina, de una hectárea, es la cantidad de bienes y servicios que producen, normalmente en un año, esos elementos (para transformar esta productividad física en productividad monetaria sólo habrá que multiplicar la productividad física por el precio de mercado de los bienes y servicios producidos). En el ámbito empresarial resulta muy conveniente conocer el rendimiento de los recursos empleados en el proceso de producción, analizando si es el óptimo o se puede mejorar.

La medida de la productividad sería la relación entre el valor de la producción obtenida en un período de tiempo y el valor de los factores consumidos para obtenerla (no confundir con los recursos adquiridos en ese período).

$$\text{Productividad} = \text{Bienes o servicios producidos} / \text{Factores empleados}$$

Las diferentes y sucesivas medidas de productividad se pueden emplear en la misma empresa para comparar dos períodos de tiempo internamente o bien para comparar cifras del mismo período con las de otras empresas.

Existen diversos aspectos que pueden afectar a la mejora de la productividad: organización y dirección de la empresa, localización y dimensión, capacidad financiera y de inversión, clima laboral, entorno jurídico legal y fiscal, etc.

Las empresas pueden influir en la productividad de varias maneras, tratando de mejorarla. Existe una serie de factores que hay que analizar en este sentido. Unos son de tipo interno, por lo que la empresa tratará de controlarlos, y otros son externos a la misma. Entre los **factores internos** que influyen en la productividad están los siguientes:

- En la **mano de obra** influyen las políticas de motivación, formación, incentivos..., ya que cuanto mejores sean estas políticas los empleados trabajaran con mejores índices de productividad.
- La **maquinaria**, cuando sustituye a la mano de obra, suele conllevar un aumento de la productividad.
- Una **buena planificación** de todas las tareas por parte de la dirección mejora la productividad.
- La **combinación de factores productivos**, según se haga, puede incidir positivamente en la productividad.
- Dependiendo de cuál sea el **sistema de calidad** de la empresa se podrán reducir en mayor o menor medida los costes de la no-calidad, ya que, usando la misma cantidad de factores de producción, se obtiene una cantidad de productos en buenas condiciones superior, lo cual aumenta la productividad.

Por su parte, los **factores externos** que influyen en la productividad son:

- **Situación de la economía.** Una evolución positiva de la economía implica una mayor disposición de recursos y un incremento de las inversiones, lo cual puede utilizarse para incidir en la mejora de la productividad.
- **Situación nacional en la tecnología.** En un país avanzado tecnológicamente, las empresas poseen mayor facilidad para acceder a inversiones de tipo tecnológico que ayuden a mejorar la productividad.
- **Precio de los factores de producción.** El incremento de precio de los factores (p. ej., energía, mano de obra, etc.) provoca que se trate de implantar fórmulas que permitan incrementar la productividad de los mismos, con el fin de reducir costes y mejorar la competitividad de las empresas.

Obviamente, si en una empresa no existe preocupación por mejorar su productividad, se producen despilfarros o **situaciones de improductividad**:

- **Improductividad por exceso de producción.** Existen dos tipos de sobreproducción: la cuantitativa (se hacen más productos de lo que se necesitan) y la anticipada (se hacen productos antes de que se necesiten).
- **Improductividad por esperas.** Se producen mientras los artículos esperan en cola para ser transformados.
- **Improductividad derivada del transporte.** Surge como consecuencia de la distribución funcional de las máquinas y del almacenamiento centralizado de todo tipo de stocks.
- **Improductividad en los procesos.** Se da cuando las máquinas no se han preparado adecuadamente, o cuando su mantenimiento es inadecuado, provocando averías.
- **Improductividad relacionada con las existencias.** Surgen como resultado de la sobreproducción, cualquiera que sea su causa. Su acumulación ocupa espacio y genera costes y confusión dentro del proceso productivo.
- **Improductividad derivada de la mala calidad.** Los defectos conducen a reelaboraciones, demoras, exigencia de mano de obra adicional, además de las evidentes pérdidas de material y del valor del trabajo.

Actividad

Una empresa fabrica 1.000 sillas/día, tiene contratados 10 trabajadores y posee 4 máquinas. Suponemos que ha comprado 500 kg de materia prima (madera). Calculemos la productividad de cada uno de estos factores.

Productividad mano de obra	$1.000 / 10 = 100$ sillas por trabajador
Productividad maquinaria	$1.000 / 4 = 250$ sillas por máquina
Productividad materia prima	$1.000 / 500 = 2$ sillas por kg de madera

En la práctica, el cálculo de productividad en unidades físicas resulta difícil, por lo que normalmente las empresas elaboran índices que sean capaces de medirla en términos monetarios.

Sea Q_j el volumen de producción en unidades físicas del producto j .

Sea P_j el precio unitario del producto j en dicho período.

Sea V_i la cantidad del factor i utilizada en dicho período.

Sea f_i el coste unitario del factor i en el mismo período.

La productividad global será $PG = \frac{\sum P_j \cdot Q_j}{\sum f_i \cdot V_i}$

Las medidas de las variaciones de la productividad son muy importantes. El Índice de Productividad Global (IPG) entre un período 1 y un período 0 sería:

$$IPG(\%) = \frac{PG_1 - PG_0}{PG_0} \cdot 100$$

Actividad

Una empresa desea saber su productividad global en los ejercicios 2010 y 2011, así como conocer el índice de productividad global del año 2011.

Para ello se sabe que, durante el año 2010, se fabricaron y vendieron 22.000 unidades de productos de la serie A a un precio unitario de 45 €, y 26.000 unidades de productos de la serie B a un precio unitario de 50 €. En la fabricación de los productos han participado 40 trabajadores a razón de 1.200 horas de trabajo cada uno, y el coste por hora de trabajo ha sido de 15 euros. Los materiales empleados o consumidos han sido de 820.000 unidades de materia prima a un coste de 1,30 €/unidad y se han utilizado 900.000 Kw/h de electricidad a 20 céntimos de € el Kw/h de media.

Durante el año 2011 se fabricaron y vendieron 24.000 unidades de productos de la serie A a un precio unitario de 46 € y 20.000 unidades de productos de la serie B a un precio unitario de 52 €. El número de trabajadores y su coste no ha variado en relación con el año 2010. Los materiales empleados o consumidos han sido de 810.000 unidades de materia prima, a un coste de 1,32 €/unidad, y se han utilizado 890.000 Kw/h de electricidad a 22 céntimos de € el Kw/h de media.

$$PG_{2010} = [(22.000 \times 45) + (26.000 \times 50)] / [(40 \times 1.200 \times 15) + (820.000 \times 1,30) + (900.000 \times 0,20)] = (990.000 + 1.300.000) / (720.000 + 1.066.000 + 180.000) = 2.290.000 / 1.966.000 = 1,16$$

$$PG_{2011} = [(24.000 \times 46) + (20.000 \times 52)] / [(40 \times 1.200 \times 15) + (810.000 \times 1,32) + (890.000 \times 0,22)] = (1.104.000 + 1.040.000) / (720.000 + 1.069.200 + 195.800) = 2.144.000 / 1.985.000 = 1,08$$

$$IPG_{2011} = [(1,08 - 1,16) / 1,16] \times 100 = -6,89\%$$

Los costes: clasificación

Se denomina coste al montante económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio. Se puede decir que coste es la medida en términos monetarios de los recursos utilizados para fabricar un bien o producto.

Según la naturaleza de los factores los costes, pueden ser:

- Coste de **materias primas**.
- Coste de **personal**.
- Coste de **suministros**.
- Etc.

Según su imputación al proceso productivo, los costes pueden ser:

- **Costes directos.** Son aquellos que son perfectamente imputables de forma clara e inequívoca a una unidad de referencia concreta: un producto, un área de producción, un departamento...
- **Costes indirectos.** Son aquellos que afectan al proceso productivo en general de uno o más productos, por lo que no se puede asignar directamente a un solo producto sin usar algún criterio de asignación, es decir, no son imputables sólo a una unidad, sino que abarca a varias (p. ej., el coste de los salarios del departamento de administración no es sólo atribuible a dicho departamento si estos empleados realizan además labores para otros departamentos).

Un ejemplo en este sentido sería tomar como unidad de referencia un temario concreto en una editorial de libros de texto, en la cual serán costes directos el papel, la pasta, el pegamento, la tinta, las horas de mano de obra dedicadas a ese libro en concreto, etc. Por su parte, serán costes indirectos el sueldo del jefe del departamento, la electricidad empleada en iluminar el departamento, etc. Por el contrario, si se tomara como unidad de referencia un departamento de producción de varios tipos de libros de texto, sería coste directo el sueldo del jefe del departamento e indirecto el sueldo del director general.

Según su relación con el volumen de producción, los costes se clasifican en:

- **Coste fijo.** Es aquel que no depende del volumen de la actividad, no cambiando al aumentar o disminuir la producción (p. ej., sueldos fijos, alquiler del edificio, la cuota mínima de electricidad...).
- **Coste variable.** Es aquel que depende del volumen de fabricación; es decir, se incrementa a medida que aumenta la producción (p. ej., materias primas, salarios, comisiones de venta de los productos...).

(Hay que tener en cuenta que existen algunos casos concretos que pueden ser en ocasiones fijos y en ocasiones variables).

Composición del coste total. El Principio de Pareto

El *Principio de Pareto*, *Ley 80/20* o *Regla 80/20*, recibe este nombre en honor a *Vilfredo Pareto*, sociólogo, economista y filósofo italiano del siglo XIX, quien lo enunció por primera vez, aplicándolo con éxito a los ámbitos de la sociología, la política y la economía. *Pareto* observó que las personas en la sociedad se dividían naturalmente entre lo que él llamaba «*los pocos de mucho*» y «*los muchos de poco*». Así, por ejemplo, observaba que el 20% de las personas mantenían el 80% de poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80%, «*las masas*», compartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. Así sucede también, en líneas generales, con el reparto de los bienes naturales o con la riqueza mundial (*Pareto*, 1906). Este principio fue extendiéndose después a múl-

tiples ámbitos de la ciencia, en los que, en la mayor parte de las observaciones que se llevaban a cabo, se podía concluir de que «el 20% de las causas son responsables del 80% de los resultados o consecuencias».

Una de las aplicaciones más conocidas de este principio en el ámbito de la empresa es su uso para el análisis de ventas o comercial. Las compañías que realizan un análisis de facturación respecto al número de clientes constatan que, aproximadamente, el 80% de la facturación depende del 20% de los clientes. Casi nunca se observa una relación 80-20 exacta, pero la desproporción entre ventas y número de clientes suele ser cierta. Con esta información se puede decidir qué clientes son estratégicos (y hay que prestarles más atención) y cuáles tienen menor importancia. Otra aplicación clásica del *Principio de Pareto* se realiza sobre el surtido o gama de productos que vende una empresa, donde el 80% de la facturación proviene del 20% del catálogo de productos. En el campo de la logística, cuando un almacén tiene un inventario grande, para concentrar los esfuerzos de control en los artículos o mercancías más significativos se suele utilizar también el *Principio de Pareto*. Así, actuando sobre el 20% de los productos almacenados puede controlarse aproximadamente el 80% del valor de los artículos del almacén.

Otros ejemplos de aplicaciones económicas del *Principio de Pareto* son los siguientes:

- El 20% del trabajo consume el 80% del tiempo y los recursos.
- El 20% de los clientes produce el 80% de los beneficios.
- El 20% de los empleados hace el 80% del trabajo y el 80% de los empleados hace el 20% del trabajo.
- El 20% de los empleados causan el 80% de los problemas.

En general, la importancia de la utilización del *Principio de Pareto* en el ámbito empresarial viene dada porque permite analizar una situación y facilitar la toma de decisiones estratégicas trabajando con datos reales. En el caso que nos ocupa, la composición y análisis de los costes totales, la aplicación del *Principio de Pareto* sirve de gran ayuda para elegir los costes sobre los que tiene que actuar la empresa con el fin de reducir de forma significativa el coste total de la misma. Así, si lo que se busca es una reducción sustancial del coste, no tendrá sentido llevar a cabo actuaciones sobre aquellas partidas que sólo sean causa de una parte pequeña del coste total, sino que habrá que tratar de actuar sobre las principales causas de coste en la empresa (habitualmente suelen ser los costes salariales, el coste de las materias primas, etc.), prestando menor atención al resto.

Equilibrio de la empresa: umbral de rentabilidad o punto muerto

Se denomina umbral de rentabilidad, punto muerto o punto de equilibrio a la cifra de producción y ventas (Q_0) que una empresa debe alcanzar para no perder dinero. Para esa cantidad de producción, el total de ingresos se iguala con el total

de costes. A partir de ahí podemos deducir la forma de calcular la cantidad de producción Q_0 que corresponde al umbral de rentabilidad.

Sea:

Q : Cantidad de unidades producidas y vendidas.

CV : Coste variable total. Son los costes variables de todas las ventas.

CV_u : Coste variable unitario (de una unidad de producto). $CV_u = CV / Q$

CF : Coste fijo.

CT : Coste total: suma de los fijos y los variables: $CT = CF + CV$

P_{vta} : Precio de venta de las unidades vendidas (PVP).

IT : Ingresos totales. Producto del precio por el número de unidades producidas y vendidas. $IT = P_{vta} \times Q$

CT_u : Coste total unitario o coste unitario. $CT_u = CT / Q$

B : Beneficio. Diferencia entre ingresos y gastos. $B = IT - CT$

B_u : Margen o beneficio unitario. Es la diferencia entre el precio y el coste total de cada unidad de producto. $B_u = P_{vta} - CT_u$, o también $B_u = B / Q$

Así, se puede deducir:

$$\begin{aligned}
 IT - CT &= 0 \\
 IT &= CT \\
 P_{vta} \cdot Q_0 &= CF + CV \\
 P_{vta} \cdot Q_0 &= CF + CV_u \cdot Q_0 \\
 (P_{vta} \cdot Q_0) - (CV_u \cdot Q_0) &= CF \\
 Q_0 \cdot (P_{vta} - CV_u) &= CF \\
 Q_0 &= \frac{CF}{(P_{vta} - CV_u)}
 \end{aligned}$$

Tal y como se puede observar en el gráfico adjunto, al vender alguna unidad más del punto de equilibrio se comienza a generar beneficios. Por debajo del umbral de rentabilidad, la producción genera pérdidas.

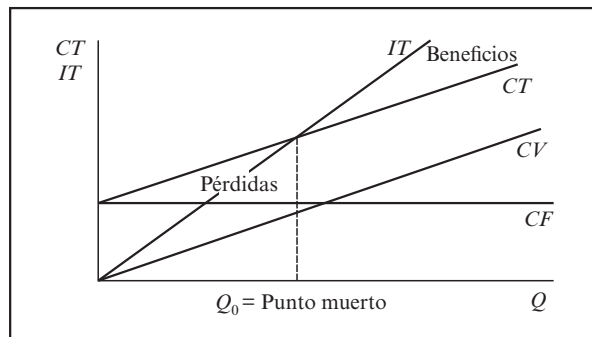


Figura 7.1

Actividad

La empresa Papeleras de León S.A. está evaluando dos posibles localizaciones para su fábrica de papeleras metálicas, cuyo único modelo venderá en el mercado del norte de España a un precio unitario de 10 €. Ambos emplazamientos conllevan costes fijos y variables diferentes, tal como se detalla en la siguiente tabla:

	Costes fijos anuales	Costes variables unitarios
P.I. Onzonilla	105.000 €	3 €
P.I. Villadangos	144.000 €	2 €

SE PIDE

- Halle el umbral de rentabilidad para cada una de estas localizaciones, y razone cuál de las dos opciones habría que elegir siguiendo este criterio.
- Calcule los beneficios totales y los beneficios unitarios de cada una de las opciones, teniendo en cuenta que la demanda esperada es de 50.000 unidades anuales, y razone cuál de las dos opciones habría que elegir siguiendo este criterio.

SOLUCIÓN

a)

$$\text{Onzonilla} \Rightarrow Q_0 = \frac{CF}{P_{vta} - CV_u} = \frac{105.000}{10 - 3} = \frac{105.000}{7} = 15.000 \text{ papeleras de metal}$$

$$\text{Villadangos} \Rightarrow Q_0 = \frac{CF}{P_{vta} - CV_u} = \frac{144.000}{10 - 2} = \frac{144.000}{8} = 18.000 \text{ papeleras de metal}$$

Siguiendo el criterio de umbral de rentabilidad, la empresa debería optar por instalarse en el Parque Industrial de Onzonilla, ya que alcanzaría dicho umbral con una menor producción.

$$b) \quad B^\circ = IT - CT = (P_{vta} \times Q) - [CF + (CV_u \times Q)]$$

$$B^\circ_{\text{Onzonilla}} = (10 \times 50.000) - [105.000 + (3 \times 50.000)] = 500.000 - 255.000 = 245.000 \text{ €}$$

$$B^\circ_u = B^\circ_{\text{Onzonilla}} / Q = 245.000 / 50.000 = 4,9 \text{ € / papelera}$$

$$B^\circ_{\text{Villadangos}} = (10 \times 50.000) - [144.000 + (2 \times 50.000)] = 500.000 - 244.000 = 256.000 \text{ €}$$

$$B^\circ_u = B^\circ_{\text{Villadangos}} / Q = 256.000 / 50.000 = 5,12 \text{ € / papelera}$$

Teniendo en cuenta tanto los criterios del beneficio total como del beneficio unitario, la empresa debería optar por instalarse en el Parque Industrial de Villadangos, ya que en ambos casos las cifras de beneficio son superiores.

La decisión de producir o comprar

La decisión de producir o comprar versa sobre la elección de producir una materia prima o adquirirla en el mercado. Su resolución se realiza de forma muy similar a la obtención del punto muerto.

Sea:

- **CT**: Coste de producir: $CT = CF + CV$
- **CC_u**: Coste de compra unitario. Es el coste de comprar cada unidad de producto.
- **CCT**: Coste de compras total. Es el coste de comprar todas las unidades.
 $CCT = CC_u \times Q$

Para tomar la decisión de producir o comprar, igualaremos los costes de cada una de las dos opciones de tal manera que:

$$Q_0 = \frac{CF}{(CC_u - CV_u)}$$

Gráficamente:

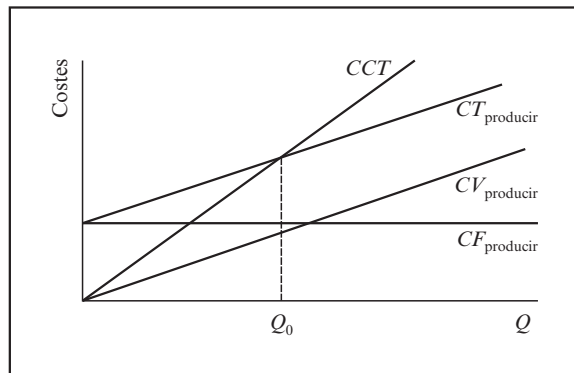


Figura 7.2

A partir de ese número de unidades Q_0 la empresa debe optar por fabricar las materias primas en cuestión. Hasta ese número de unidades, la empresa debe optar por comprar la materia prima fuera de la empresa.

Actividad

La empresa *El León Rampante S.A.*, se dedica a la fabricación de pantalones. En estos momentos se está planteando la opción de producir o comprar las etiquetas. Si las compra a la empresa *Etiquetas Pasao S.L.*, le sale la unidad a 0,03 €. Su fabricación supone unos costes fijos de 1.200 € y un coste variable unitario de 0,01 €.

- a) Halle a partir de qué cantidad de unidades producidas es preferible fabricar las etiquetas.

$$\text{Costes de producción} = 1.200 + 0,01 \times Q_0$$

$$\text{Costes de compra} = 0,03 \times Q_0$$

$$1.200 + 0,01Q_0 = 0,03Q_0 \Rightarrow 1.200 = 0,02Q_0 \Rightarrow Q_0 = 1.200 / 0,02 \Rightarrow Q_0 = 60.000 \text{ etiquetas}$$

El umbral de rentabilidad se sitúa en 60.000 unidades, ya que ese es el punto en el que se igualan los costes de producir las etiquetas con los de comprar las mismas. Si se necesitan más de esa cantidad de etiquetas es preferible producirlas que adquirirlas hechas.

- b) Suponiendo que la producción anual de pantalones es de 50.000 unidades y que cada uno lleva cosidas dos etiquetas, calcule el coste de fabricación y el coste de adquisición del total de etiquetas, e indique cuál es la mejor opción. Anualmente se necesitarán 100.000 etiquetas, ya que cada pantalón lleva cosidas dos. Como se puede ver a continuación, a *El León Rampante, S.A.*, le resulta más rentable producir las etiquetas que comprarlas, puesto que el umbral de rentabilidad está en 60.000 etiquetas y necesita 40.000 unidades más.**

$$\text{Costes de producción} = 1.200 + (0,01 \times 100.000) = 2.200 \text{ €}$$

$$\text{Costes de compra} = 0,03 \times 100.000 = 3.000 \text{ €}$$

Control de calidad

Se puede definir la calidad como el grado de acercamiento entre las características deseadas y las realmente logradas en la fabricación de los bienes y servicios. Desde el punto de vista de los clientes o consumidores, la calidad es el conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer las necesidades que los mismos demandan de dichos productos o servicios.

El objetivo del control de la calidad es tratar de dar confianza a la dirección y al cliente de que se respetarán las especificaciones y requisitos esperados a través del uso de procesos controlados. El logro de la calidad, en todo caso, va a depender de muchas variables (el proyecto en sí, los materiales y componentes, la maquinaria y herramientas, los métodos de trabajo, el factor humano, la administración y organización, etc.). En este sentido, la gestión integral de la calidad consiste en desarrollar, diseñar, producir, distribuir y asistir en servicio postventa un producto lo menos costoso posible, lo más útil posible y siempre satisfactorio para el consumidor. La calidad así entendida implica a todo el colectivo humano y organizativo de la empresa en el objetivo de la satisfacción de las necesidades de los clientes (desde la identificación de estas necesidades y la concepción de los productos hasta la postventa, pasando por el aprovisionamiento y la fabricación). La calidad del producto, por tanto, es el resultado de la suma de las calidades del conjunto de acciones complementarias y sinérgicas de todas las funciones de la empresa.

De hecho, la búsqueda de la calidad es un cometido interno de cada empresa. Incluso en aquellos casos en que la baja calidad interna venga determinada por factores externos, como por ejemplo suministros defectuosos, la empresa no pue-

de eludir su responsabilidad. En este sentido, parece claro que la calidad (y la no-calidad) externa se internaliza desde el momento en que la empresa cliente acepta los suministros de la empresa proveedor.

En la filosofía tradicional sobre la calidad, el concepto que imperaba consistía en considerar que la mejora de la misma se obtiene con un mayor control. Con este planteamiento, la relación entre calidad y coste sigue una ley exponencial, de modo que la consecución de una mejor calidad supone un incremento de coste (derivado del control) que cada vez es mayor. En el planteamiento actual se parte de otra hipótesis: cualquier incremento de costes, en igualdad de prestaciones del producto, es un defecto no deseable. Por tanto, *«no se consigue una mayor calidad si comporta un incremento de costes»*. La confirmación de esta hipótesis se produce al sustituir parte del control por la prevención, si en vez de controlar los productos fabricados se controlan los procesos productivos, si se arbitran los medios para que el producto *«se fabrique bien a la primera»*; en definitiva, si se asegura la calidad.

Con estos planteamientos, la mejora de la productividad también debe reconsiderarse. Si hasta el presente se asumía que la productividad era esencialmente una función inversa del tiempo (desarrollo de nuevos métodos y de inversiones que impliquen la reducción de tiempos), con la nueva filosofía de la calidad la productividad también se alcanza mejorando la capacidad (en el sentido cualitativo) del proceso. *«Un proceso más capaz reduce los costes, al ocasionar menos defectos»*.

Por otra parte, la calidad constituye uno de los resortes de la competitividad, ya que, por un lado, se consigue una mayor penetración en los mercados (al asegurar la satisfacción del cliente se consigue vender más unidades), y, por otro, se rebajan los costes (en contra de lo que pudiera parecer, *«es más barato producir bien que mal»*). Así, la *American Society for Quality Control (ASQC)* identifica, clasifica y evalúa el conjunto de costes de la calidad y de la no-calidad, distinguiendo cuatro grandes rúbricas (*American Society for Quality Control, 1987*):

- **Costes de prevención:** manuales, formación, salarios...
- **Gastos de evaluación:** auditoría de proveedores, control...
- **Costes de defectos internos:** producción desechada, reparaciones, artículos defectuosos...
- **Costes de fallos postventa:** costes de garantía, reclamaciones, servicios postventa, pérdida de clientes..

Muchos de estos costes son inevitables (a pesar de que se llevan a cabo las adecuadas acciones de prevención y evaluación o inspección, tratando de asegurar de que lleguen al cliente productos aceptables, alguno acaba por no cumplir esta condición), mientras que otros son completamente evitables, derivados de come-

ter errores en la fabricación de productos (internos y externos), de defectos internos y de fallos en los sistemas de postventa. Es sobre estos últimos sobre los que se debe actuar, con el fin de contribuir mediante el control de la calidad a mejorar el control del sistema productivo, tratando de reducir los costes.

Control de inventarios

Los inventarios están compuestos por bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. En definitiva, un inventario o stock es un conjunto de artículos acumulados en un almacén en espera de su posterior empleo. Los **inventarios**, pues, pueden contener:

- **Materias primas.**
- **Productos en proceso.**
- **Productos terminados** o mercancías para la venta.
- **Materiales, repuestos y accesorios** para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios.
- **Embalajes y envases.**
- Etc.

El **coste del inventario** viene dado por una combinación o suma de costes:

- Coste de **fabricación** del producto.
- Costes de **entrada en el almacén** (transporte, tramitación...).
- Costes de **almacenamiento** (alquiler, control, mantenimiento).
- Costes **técnicos** (financieros, seguros, oportunidad, obsolescencia...).

El coste de ruptura de inventario o coste de ruptura de stocks se produce cuando la empresa se queda sin inventarios. Si la ruptura se produce en el almacén de productos terminados, la empresa se enfrenta a la imposibilidad de satisfacer las demandas de sus clientes (lo cual puede conducir a la existencia de clientes insatisfechos e incluso a pérdida de clientes). Si la ruptura se produce en el almacén de materias primas o el de productos semiterminados, provoca una detención del proceso de producción. Evidentemente, la probabilidad de incurrir en costes de ruptura es tanto mayor cuanto menor sea el tamaño del inventario.

Para tratar de reducir el impacto de estos costes, la situación ideal se deriva del sistema *just in time*, y consiste en disponer del stock con el mínimo coste, permitiendo siempre el mantenimiento del ritmo de fabricación y el suministro de productos finales a los clientes que los demanden.

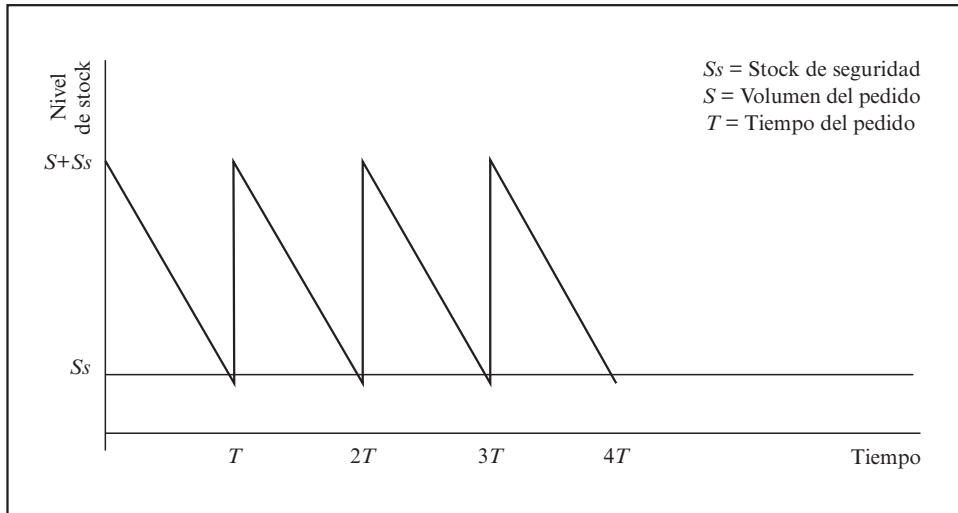


Figura 7.3

Tal y como se puede observar en la gráfica de evolución del stock en la **gestión de inventarios**, hay que contemplar varios elementos:

- Un **stock de seguridad mínimo** (S_s).
- Unos **períodos de tiempo de entrada de productos en almacén** (T , $2T$, $3T$, $4T$...).
- Un **stock total** (S) formado en cada inicio del período por el stock de seguridad + entradas.
- Una **evolución del stock** a medida que se van produciendo salidas del almacén.

La función principal de la gestión de inventarios es determinar la cantidad suficiente de materias primas, productos en proceso y terminados o acabados para satisfacer la demanda del producto, facilitando las operaciones de producción y venta y minimizando los costes al mantenerlos en un nivel óptimo.

Existen muchos modelos matemáticos para la gestión de inventarios. Uno de los que más conocidos, probablemente por su simplicidad, es el **modelo de Wilson** o modelo de volumen económico de pedido. Los supuestos (habitualmente no se dan en la realidad) en los que se basa el modelo de Wilson son los siguientes (Wilson, 1934):

- La **demanda** del producto es constante, uniforme y conocida.
- El **tiempo** transcurrido desde la solicitud hasta su recepción (plazo de entrega) es constante.

- El **precio** de cada unidad de producto es constante e independiente del nivel de inventario y del tamaño del pedido.
- El **coste de almacenamiento** depende del nivel medio de existencias.
- Las entradas en el almacén se realizan por **lotes o pedidos de tamaño constante**, y el **coste de realización de cada pedido es también constante** e independiente de su tamaño.
- **No se permiten rupturas de stock.**
- El bien almacenado es un **producto individual** que no tiene relación con otros productos.

El Modelo de Wilson permite obtener el volumen óptimo de pedido (Q), conociendo:

- El volumen de **ventas anuales (D)**.
- Los **costes fijos ocasionados por cada pedido (K)**.
- Los **costes variables unitarios de posesión de los stocks (g)** (coste de mantenimiento por unidad de artículo en unidad de tiempo, normalmente un año; habitualmente $g = \text{precio de compra unitario} \times \text{tipo de interés de mercado}$).

Este modelo trata de lograr que los costes totales sean mínimos, de forma que sea posible conseguir sobre esa base el volumen de pedido óptimo. El coste total está conformado por el coste de renovación del pedido (n.º de pedidos \times costes fijos ocasionados por cada pedido) y por el coste de posesión en el almacén o mantenimiento (volumen medio de unidades existentes \times el coste de mantenimiento de unidad de artículo en unidad de tiempo, normalmente un año).

$CT = \text{Coste de renovación del pedido} + \text{Coste de posesión o mantenimiento.}$

$$CT = \frac{D}{Q} \cdot K + \frac{Q}{2} \cdot g$$

Si derivamos respecto a Q e igualamos la derivada a 0, despejando Q resultaría:

$$0 = -1 \cdot DK \cdot Q^{-2} + \frac{1}{2}g; 0 = -1 \cdot \frac{DK}{Q^2} + \frac{1}{2}g; \frac{DK}{Q^2} = \frac{1}{2}g; \frac{2DK}{g} = Q^2; \sqrt{\frac{2DK}{g}} = Q$$

El valor de Q es la cantidad de unidades de las que debe constar el pedido.

$$Q = \sqrt{\frac{2KD}{g}}$$

Actividad

La empresa *Tierras del Norte, S.A.*, adquiere materias primas a un coste unitario de 0,23 €/kg a un proveedor cercano. Necesita anualmente 140.000 Kg de dicha materia prima. Por cada pedido realizado, la empresa estima en concepto de gastos administrativos, transporte y descarga un coste de 100 €, y el tiempo promedio en recibir el pedido desde que se efectúa es de 15 días. Asimismo, con los datos de la contabilidad se calcula que el coste de mantener cada Kg almacenado viene dado por una depreciación del 12%, a la que hay que añadir 0,02 € en concepto de coste financiero.

SE PIDE

Calcule el volumen óptimo de pedido, el tiempo entre pedidos (suponiendo 300 días laborables al año) y el punto de pedido.

SOLUCIÓN

$$Q = \sqrt{\frac{2KD}{IP + A}} = \sqrt{\frac{2 \times 100 \times 140.000}{(0,23 \times 0,12) + 0,02}} = 24.253,53 \text{ kg}$$

Por tanto, cada pedido que se realice será de 24.253,53 Kg.

Para calcular cada cuánto tiempo se debe realizar un pedido nos interesa conocer en primer lugar el número de pedidos que la empresa debe realizar al año, para lo cual bastará con dividir la demanda anual total entre la cantidad económica de pedidos:

$$n = D/Q = 140.000 / 24.253,53 = 5,77 \text{ pedidos anuales}$$

Si suponemos 300 días laborables al año, podremos calcular el tiempo entre dos pedidos consecutivos, o tiempo de reaprovisionamiento, dividiendo el n.º de días laborables del año entre el n.º de pedidos:

$$T = 300 / 5,77 = 52 \text{ días}$$

Para calcular el punto de pedido bastará con multiplicar el consumo diario del inventario por el número de días que el proveedor tarda en suministrarnos el pedido. Para calcular el consumo diario dividiremos la demanda anual entre el número de días laborables anuales.

$$PP = (140.000/300) \times 15 = 7.000 \text{ kg}$$

LECTURA COMPLEMENTARIA
Lavadoras con muerte anunciada*

En el centro de reparación de Kooperera, un grupo de cooperativas sin ánimo de lucro del norte de España, casi no se reparan frigoríficos. «No vale la pena. La mayoría llegan con fugas de gas que no podemos localizar porque las tuberías están incrustadas dentro de los muebles, y éstos son cada vez más difíciles de desmontar. Hace años se podía llegar a cualquier pieza, pero ahora son todo obstáculos», explica Txelio Alcántara, técnico del taller. «También es cada vez más difícil arreglar aparatos pequeños. Les ponen tornillos de seguridad, que sólo giran para cerrar, y ni siquiera podemos abrirlos».

Cafeteras, máquinas de afeitar, secadores de pelo, microondas, frigoríficos, lavadoras, ordenadores... Miles de aparatos acaban en la basura antes de tiempo porque es demasiado caro repararlos por falta de repuestos o porque no hay modo de desmontarlos. Es una forma reconocida de obsolescencia programada, una manera de acortar la vida de un producto antes de que se desgaste. Un caso sonado fue la demanda colectiva a la que tuvo que enfrentarse *Apple* en 2003 por no ofrecer baterías de recambio para sus reproductores *MP3*. Los demandantes, tras probar que las baterías se estropeaban antes que el aparato, ganaron el juicio y obligaron a la empresa a fabricar repuestos.

Muy pocas veces han llegado casos como éste a los tribunales. La obsolescencia programada, al fin y al cabo, está asumida como un mal necesario para estimular el consumo. Pero la crisis está cambiando las conciencias y cada vez son más las voces que recuerdan que la necesidad de mantener una tasa mínima de renovación de productos no significa que haya que aceptar abusos. Además, genera toneladas de residuos que podrían evitarse. Finalmente, un país ha dado un paso al frente: la *Asamblea Francesa* acaba de aprobar, dentro de la *Ley de Transición Energética*, multas de hasta 300.000 euros y penas de cárcel de hasta dos años para los fabricantes que programen la muerte de sus productos. La norma, que aún debe ser ratificada en el *Senado*, no sólo es relevante por las sanciones que establece, sino porque es la primera vez que una legislación reconoce la existencia de la ob-

solescencia programada. «Estas técnicas pueden incluir la introducción deliberada de un defecto, una debilidad, una parada programada, una limitación técnica, incompatibilidad u obstáculos para su reparación», reza el texto. Sólo hubo un intento normativo anterior en 2011, en Bélgica, cuando el *Senado* aprobó una resolución que pedía al *gobierno* que prohibiera esta práctica, pero nunca llegó a elaborarse una ley.

La norma francesa recoge todas las variantes de obsolescencia programada, pero su aplicación no va a ser fácil. ¿Cómo demostrar que se ha introducido un defecto «deliberadamente»? La industria, de hecho, siempre ha negado esa supuesta «premeditación», pese a que es evidente que los electrodomésticos han acortado su vida útil en las últimas décadas. Un reciente estudio encargado en Francia por el *Centro Europeo del Consumidor* recopila varias muestras. Por ejemplo, los antiguos televisores de tubos podían durar hasta 15 años, mientras que los actuales no pasan de 10. «Y ocho de cada diez lavadoras tienen cubetas de plástico, en vez de acero inoxidable, que pueden romperse con el golpe de una moneda», prosigue el estudio. Los fabricantes insisten en que el acortamiento no es deliberado, sino que se debe a la exigencia de que los productos sean más eficientes y más baratos.

Europa está empezando a abordar el problema. El *Comité Económico y Social Europeo (CESE)*, órgano consultivo de la *UE*, aprobó hace un año un dictamen que exige la prohibición total de la obsolescencia programada. «Si

* Raquel Vidales, original publicado en el diario *El País* el día 2 de noviembre de 2014.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Lavadoras con muerte anunciada (cont.)

tiráramos menos cosas a la basura, tendríamos que reparar más y se crearían miles de empleos», afirmó Jean-Pierre Haber, ponente del dictamen, para rebatir el argumento de que la renovación es necesaria para mantener la economía.

El dictamen propone también medidas para combatir esta práctica no sólo desde la prohibición. «Más allá de que pueda haber un chip maquiavélico programado para que un aparato deje de funcionar, algo que sucede en contadas ocasiones, proponemos tres líneas de acción. Por un lado, que las empresas faciliten la reparación. En segundo lugar, campañas de sensibilización para combatir la obsolescencia estética; es decir, la constante renovación de productos sin desgastar, sobre todo ropa y teléfonos, al dictado de las modas. Y, por último, la implantación de un sistema de etiquetado de durabilidad para que el consumidor pueda decidir si prefiere un producto barato u otro más caro pero más duradero», explica Carlos Trías Pintó, presidente de la Comisión Consultiva de Transformaciones Industriales del CESE, el grupo que elaboró el dictamen.

El CESE está estudiando ya cómo podría ser ese sistema de etiquetado. «Podría ser parecido al que se ha implantado para calificar la eficiencia energética, con una escala de clasificación por letras y colores», explica Trías Pintó. La tarea va a ser larga porque no hay una metodología estándar para evaluar la durabilidad de un producto, y además la industria se opone rotundamente. En una jornada organizada por el CESE en Bruselas hace dos semanas, el director general del Comité Europeo de Fabricantes de Equipamiento Doméstico, Paolo Falcioni, aseguró que es imposible prever la duración de un producto porque no se puede controlar el buen o mal uso que se va a hacer de él. Pero el movimiento contra la obsolescencia programada parece ya imparable en la UE. La Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea ha

encargado un estudio para desarrollar una posible metodología, y el CESE va a realizar una encuesta para preguntar a los ciudadanos si estarían dispuestos a pagar más por productos más duraderos. Con todo esto, el eurodiputado Pascal Durand presentará una resolución para introducir el debate en el Parlamento.

En España, el movimiento lleva retraso. Las organizaciones más activas son la Asociación de Recuperadores de Economía Social y Solidaria (AERESS), que agrupa a entidades como Koopera, y el colectivo ecologista Amigos de la Tierra. Ambas, junto con Ecologistas en Acción, UGT y CC.OO., han presentado un texto de alegaciones a la nueva ley de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en el que piden la prohibición de la obsolescencia programada y otras medidas como el alargamiento de las garantías, el apoyo a las redes de reparación y, sobre todo, que se asegure que un 5% de los residuos puedan ser preparados para su reutilización. «Esto implica, por ejemplo, que en los puntos limpios se puedan colocar sin romper los aparatos que se desechan, porque muchos se vuelven inservibles al tener que lanzarlos al fondo de un contenedor», explican en AERESS. Esta organización es también contraria a la limitación que establece la nueva ley para la reparación de electrodomésticos con etiqueta energética inferior a B, pues entiende que el impacto ambiental que supone tirar estos aparatos es superior al ahorro que se pretende.

La bombilla eterna

El ejemplo clásico de obsolescencia programada es el de la bombilla. En 1924, un grupo de grandes fabricantes de bombillas (entre ellos Philips, Osram y General Electric) acordaron limitar la vida de las bombillas a un máximo de 1.000 horas, pese a que ya se había logrado la posibilidad de que aguantaran hasta 2.500 horas. El grupo, conocido como Cartel de Phoebus, jus-

LECTURA COMPLEMENTARIA
Lavadoras con muerte anunciada (cont.)

tificó el pacto como una alianza de la industria para regular el mercado internacional marcando unos mínimos de calidad y eficiencia, y así evitar la expansión de otras empresas que intentaban competir con precios más bajos y materiales supuestamente de peor calidad. El *cartel* se deshizo dos décadas después, pero ha quedado como paradigma de maquinación de la industria para acortar la vida de un producto.

En contraste, como muestra de durabilidad suele mencionarse la bombilla que lleva encendida de manera ininterrumpida desde 1901 en la estación de bomberos de Livermore (EE.UU.). Es un ejemplo cierto, aunque también es cierto que se mantiene en condiciones distintas a las que tendría en una vivienda. Funciona a un voltaje inferior para el que fue concebida, por lo que el desgaste de los filamentos es menor, aunque a cambio ilumina menos que una pequeña vela. Y tampoco se enciende ni se apaga nunca, lo que aumenta su resistencia.

La bombilla de Livermore se fabricó sin duda con intención de durar. Pero el criterio de la eficiencia se impuso al de la durabilidad y las empresas volcaron sus investigaciones a conseguir avances que aumentaran la potencia o el ahorro de sus bombillas. Eso fue así hasta que apareció la *tecnología LED*, que combina el objetivo de duración y el de eficiencia. Desde el 1 de septiembre de 2009 ya no se fabrican bombillas incandescentes en ningún país de la *UE*, como manda la normativa comunitaria, que, además, obliga a los fabricantes a informar en el etiqueta-

do de cada bombilla no sólo sobre el nivel de su eficiencia, sino también sobre su duración estimada. Es el único producto en el mundo para el que se ha fijado un etiquetado obligatorio de durabilidad, un ejemplo que tanto el *CESE* como las asociaciones de consumidores y los colectivos ecologistas piden que se extienda a otros productos, especialmente los electrodomésticos.

No obstante, el etiquetado de durabilidad de la bombilla no implica una ampliación de su garantía, pues está establecido simplemente como una estimación de las empresas. Un estudio publicado por la *Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)* descubrió que el 16% de las bombillas *LED* no superan las 10.000 horas de uso, pese a que los fabricantes mantienen que pueden durar de 25.000 a 30.000 horas.

Una compañía española ha creado la «*bombilla eterna*»: no es necesario tirarla cuando se funde porque puede abrirse para sustituir o reparar todas sus piezas. «*Es la mejor manera de evitar residuos. ¿Por qué tirar la ampolla y generar basura cuando puedes abrirla y arreglarla?*», explica Óscar Burgos, comercial de la empresa que fabrica esta bombilla, llamada *IWOP*. Esta empresa es, además, la impulsora del *Movimiento SOP (Sin Obsolescencia Programada)*, un colectivo que propugna el fin de los aparatos con fecha de caducidad premeditada y promueve la reparación y el reciclaje. Su primer objetivo a corto plazo, según *Burgos*, es crear una gran base de datos con la lista de las empresas que ofrezcan productos sostenibles, reparables y duraderos.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RESUELTOS

EJERCICIO 1

La empresa *Aires de Grandeza* elabora componentes que se utilizan en la fabricación de los aviones Airbus A380. Para este ejercicio ha pactado con *Airbus* servir 25.000 piezas. Su capacidad productiva le permite elaborar un máximo de 26.000 unidades. Los costes fijos a los que tiene que hacer frente son de 78.750 €. Los costes variables de cada pieza son de 1 € de materia prima y 50 céntimos de euro de mano de obra. Actualmente el precio de venta de cada pieza es de 5 €.

SE PIDE

- Determine el número de componentes a producir y vender para alcanzar el punto muerto o umbral de rentabilidad de la empresa *Aires de Grandeza* y apunte cuál es su significado. Represente gráficamente.
- Hace un par de ejercicios, la empresa consiguió aumentar su producción en un solo año de 24.000 componentes al año a 25.000. Demuestre que ese incremento produjo el fenómeno de economías de escala.
- Para el próximo año, *Airbus* le ha comunicado que tendrá problemas en la línea de producción y que sólo requerirá el 80% del pedido de este ejercicio. Obtenga el beneficio en tales circunstancias e interprete el resultado.
- En este ejercicio, debido a un encarecimiento de las materias primas, el coste variable de cada componente aumenta en 1 €. Ante esta circunstancia, para tratar de mantener la competitividad la empresa consigue reducir los costes fijos en un 10%. Analice la nueva situación de la empresa y efectúe una recomendación a sus dirigentes. Represente gráficamente.

SOLUCIÓN

a)

$$IT = CT \Rightarrow (P_{\text{vta}} \times Q_0) = CF + (CV_u \times Q_0) \Rightarrow Q_0 = \frac{CF}{P_{\text{vta}} - CV_u} = \frac{78.750}{5 - 1,50} = \frac{78.750}{3,50} = 22.500 \text{ piezas}$$

La empresa *Aires de Grandeza* deberá producir y vender a *Airbus* 22.500 componentes para empezar a obtener beneficios. Puesto que su capacidad es de 26.000 piezas, no debe tener problemas en este sentido (véase representación gráfica; fig. 7.5).

$$\begin{aligned} b) \quad CT_{24.000 \text{ piezas}} &= CF + (CV_u \times 24.000) = 78.750 + (1,50 \times 24.000) = 78.750 + 36.000 = 114.750 \text{ €} \\ CT_{u \text{ 24.000 piezas}} &= CT_{24.000 \text{ piezas}} / 24.000 = 114.750 / 24.000 = 4,78 \text{ €/pieza} \\ CT_{25.000 \text{ piezas}} &= CF + (CV_u \times 25.000) = 78.750 + (1,50 \times 25.000) = 78.750 + 37.500 = 116.250 \text{ €} \\ CT_{u \text{ 25.000 piezas}} &= CT_{24.000 \text{ piezas}} / 25.000 = 116.250 / 25.000 = 4,65 \text{ €/pieza} \end{aligned}$$

Como se puede observar, al aumentar la producción de 24.000 a 25.000 piezas se produce el fenómeno de economías de escala, puesto que se reduce el coste total unitario de 4,78 € / pieza a 4,65 € / pieza.

$$c) \quad Q = 0,80 \times 25.000 = 20.000 \text{ piezas}$$

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

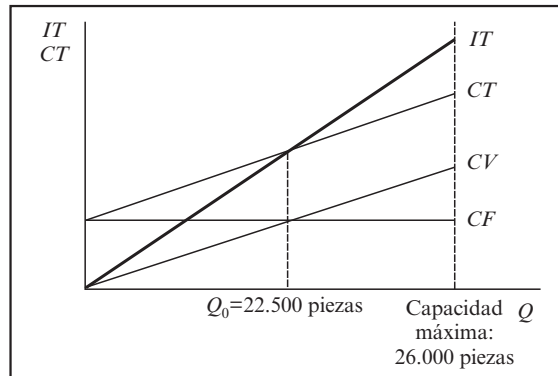


Figura 7.5

$$B^{\circ} = IT - CT = (P_{via} \times Q) - [CF + (CV_u \times Q)] = (5 \times 20.000) - [78.750 + (1,50 \times 20.000)] = 100.000 - 108.750 = -8.750 \text{ €}$$

Produciendo el 80% del anterior ejercicio, la empresa *Aires de Grandeza* genera unas pérdidas de 8.750 €.

d) Calculamos el nuevo umbral de rentabilidad teniendo en cuenta las nuevas condiciones de coste (70.875 € de coste fijo y un coste variable por pieza de 2,50 €).

$$Q_0 = \frac{CF}{P_{via} - CV_u} = \frac{0,90 \times 78.750}{5 - 2,50} = \frac{70.875}{2,50} = 28.350 \text{ piezas}$$

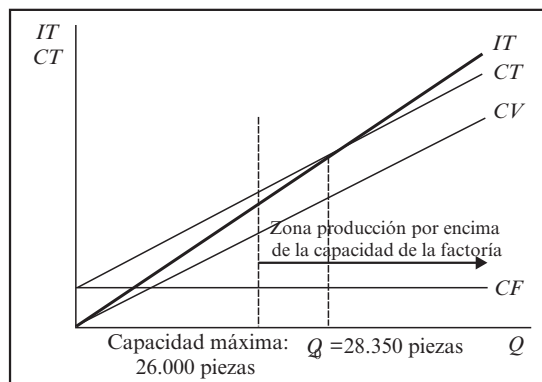


Figura 7.6

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

Puesto que el nuevo umbral de rentabilidad se sitúa en 28.350 piezas y la capacidad máxima de producción está en 26.000 componentes, a esta empresa se le recomendaría tratar de aumentar la capacidad negociando con *Airbus* servir pedidos mayores siempre y cuando un nuevo análisis de costes y umbral de rentabilidad permita su viabilidad. En caso contrario, las pérdidas continuas que generaría esta empresa conducirían a su desaparición.

EJERCICIO 2

El fabricante coreano de automóviles *Motor Menta* decide implantarse en Europa. Pero en el mercado europeo gran parte de las ventas son automóviles con motor de gasoil. Para ofertar un vehículo a gasoil tiene dos opciones: fabricar él mismo el motor o comprarlo a otro fabricante. El coste de desarrollar un motor de gasoil es de 100 millones de euros y el coste variable unitario de fabricarlo es de 3.000 € / unidad, mientras que el coste de cada motor suministrado por otro fabricante es de 4.500 € / unidad.

SE PIDE

Calcule a partir de qué número de unidades vendidas le será rentable fabricar a él mismo el motor de gasoil.

SOLUCIÓN

$$\text{Coste de producción} = 100.000.000 + (3.000 \times Q_0)$$

$$\text{Coste de compra} = 4.500 \times Q_0$$

$$100.000.000 + (3.000 \times Q_0) = 4.500 \times Q_0 \Rightarrow 100.000.000 = 4.500 Q_0 - 3.000 Q_0 \Rightarrow \\ \Rightarrow 100.000.000 = 1.500 Q_0 \Rightarrow Q_0 = 100.000.000 / 1.500 \Rightarrow Q_0 = 66.667 \text{ motores.}$$

EJERCICIO 3

El empresario inmobiliario *Armando Casas* desea adquirir un vehículo para su departamento comercial. Una vez elegido el modelo (*Volkswagen Golf*), duda entre decidirse por la versión de gasolina o diesel. Los datos sobre precios, consumos medios, mantenimiento, etc., facilitados por la marca *Volkswagen*, son los siguientes.

Modelo	Precio	Consumo medio	Precio medio combustible	Coste de mantenimiento
Volkswagen Golf 105 CV TSI	18.620 €	5,7 litros / 100 km	1,23 € / litro	250 € / 30.000 km
Volkswagen Golf 105 CV TDI	20.280 €	4,1 litros / 100 km	1,14 € / litro	300 € / 50.000 km

Ayude a *Armando Casas* a calcular a partir de cuántos kilómetros recorridos resulta mejor opción la compra del vehículo diesel.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

El *Volkswagen Golf 105 CV TSI* consume 5,7 litros de gasolina por cada 100 kilómetros recorridos. En cada kilómetro consumirá $5,7 / 100 = 0,057$ litros/km. Como cada litro cuesta 1,23 €, el coste de carburante por kilómetro será de $0,057 \times 1,23 = 0,07011$ €/km. El coste de mantenimiento por kilómetro será de $250 / 30.000 = 0,00833$ €/Km. Sumadas ambas cantidades, el coste por kilómetro resultante es de $0,07011 + 0,00833 = 0,0784433$ €/km.

De este modo, el coste total de adquisición y uso del vehículo se obtiene de aplicar la siguiente fórmula:

$$CT_{TSI} = 18.620 \text{ €} + (e \times 0,0784433 \text{ €/Km}), \text{ siendo } e \text{ el espacio recorrido en kilómetros.}$$

Por su parte, el *Volkswagen Golf 105 CV TDI* consume 4,1 litros de gasoil por cada 100 kilómetros recorridos. En cada kilómetro consumirá $4,1 / 100 = 0,041$ litros/km. Como cada litro cuesta 1,14 €, el coste de carburante por kilómetro será de $0,041 \times 1,14 = 0,04674$ €/km. El coste de mantenimiento por kilómetro será de $300 / 50.000 = 0,006$ €/Km. Sumadas ambas cantidades, el coste por kilómetro resultante es de $0,04674 + 0,006 = 0,05274$ €/km.

De este modo, el coste total de adquisición y uso del vehículo se obtiene de aplicar la siguiente fórmula:

$$CT_{TDI} = 20.280 \text{ €} + (e \times 0,05274 \text{ €/km}), \text{ siendo } e \text{ el espacio recorrido en kilómetros.}$$

Para obtener el kilometraje a partir del cual la opción diesel pasa a ser mejor que la de gasolina, igualamos $CT_{TSI} = CT_{TDI}$.

$$\text{Así, } 18.620 + (e \times 0,0784433) = 20.280 + (e \times 0,05274)$$

$$0,0784433e - 0,05274e = 20.280 - 18.620; 0,0257033e = 1.660; e = 64.583 \text{ km.}$$

A partir de 64.583 km recorridos resulta recomendable la adquisición del *Volkswagen Golf 105 CV TDI*.

EJERCICIO 4

Una empresa dedicada a la comercialización de papel para escritorio vende anualmente unas 5.000 cajas de papel. El coste anual de almacenar una caja es de 2 €, y el coste de gestionar o hacer un pedido es de 8 €. La empresa trabaja 250 días al año.

SE PIDE: Volumen óptimo de pedido, número de pedidos al año, plazo entre pedidos y ventas diarias.

$$Q = \sqrt{\frac{2KD}{g}} = \sqrt{\frac{2 \times 8 \times 5.000}{2}} = \sqrt{\frac{80.000}{2}} = 200 \text{ cajas de papel}$$

$$N = \frac{D}{Q} = \frac{5.000}{200} = 25 \text{ pedidos/año} \quad T = \frac{250}{N} = \frac{250}{25} = 10 \text{ días de trabajo entre pedidos}$$

$$Vtas_{diarias} = \frac{D}{250} = \frac{5.000}{250} = 20 \text{ cajas/día}$$

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

EJERCICIO 5

La editorial infantil *El Mandril* vende un total de 10.000 libros al año, a un precio medio de 25 €. Su margen unitario es de 10 € y sus costes fijos de 120.000 €.

SE PIDE

- Analice las funciones de ingresos y costes, con el fin de obtener el punto muerto para esta empresa. Interprete los resultados obtenidos.
- Con el fin de tratar de mejorar sus resultados, *El Mandril* ha decidido aumentar el precio de los libros hasta 35 €. El responsable de marketing espera que el aumento en el precio traiga aparejado un descenso de las ventas de un 20%. ¿Cómo afectará esta decisión a los beneficios de la empresa?

SOLUCIÓN:

$$\begin{aligned}
 a) \quad I_{Vtas} &= (P_{Vta} \times n) = 25 \times 10.000 = 250.000 \text{ €} \\
 CT &= CF + (CV \times n); B^o = I_{Vtas} - CT; B^o = B_U \times n \Rightarrow \\
 \Rightarrow I_{Vtas} - CT &= B_U \times n \Rightarrow 250.000 - CT = 10 \times 10.000 \Rightarrow 250.000 - CT = 100.000 \Rightarrow \\
 \Rightarrow CT &= 250.000 - 100.000 = 150.000 \text{ €} \\
 CT &= CF + (CV \times n) \Rightarrow 150.000 = 120.000 + (CV \times 10.000) \Rightarrow 30.000 = CV \times 10.000 \Rightarrow \\
 \Rightarrow CV &= 30.000 / 10.000 = 3 \text{ €/libro} \\
 (P_{Vta} \times n_o) &= CF + (CV \times n_o) \Rightarrow 25 n_o = 120.000 + 3n_o \Rightarrow n_o = \frac{120.000}{25 - 3} = 5.454,54 \text{ libros}
 \end{aligned}$$

La editorial *El Mandril* necesita fabricar 5.454,54 libros cada año para comenzar a obtener beneficios de su actividad (es decir, a partir del libro número 5.455 ya comienza a ganar dinero).

$$\begin{aligned}
 b) \quad n_1 &= 0,80 \times 10.000 = 8.000 \text{ libros} \\
 B_1^o &= I_{Vtas} - CT = (P_{Vta} \times n_1) - [CF - (CV \times n_1)] = (35 \times 8.000) - [120.000 - (3 \times 8.000)] \Rightarrow \\
 \Rightarrow B^o &= 280.000 - 144.000 \Rightarrow B_1^o = 136.000 \text{ €} \\
 B_1^o - B_0^o &= 136.000 - 100.000 = 36.000 \text{ €}
 \end{aligned}$$

Un aumento del precio de venta de los libros de 25 € a 35 € produce un descenso del 20% de las ventas y un aumento del 36% del beneficio (36.000 € es el 36% de 100.000 €).

EJERCICIO 6

Pinturas El Artista S.L. produjo el año pasado 9.000 botes de pintura y obtuvo por su venta 675.000 euros de ingresos. Los costes totales de ese año fueron de 345.000 €, de los cuales 210.000 € correspondieron a costes fijos.

SE PIDE

- Halle el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad correspondiente al año pasado. Interprete el resultado.
- Calcule el beneficio que obtendría si produjeran y vendieran un 50% más sobre el umbral de rentabilidad.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

SOLUCIÓN:

$$\begin{aligned} a) \quad IT &= P_{vta} \times Q \Rightarrow P_{vta} = IT / Q \Rightarrow P_{vta} = 675.000 / 9.000 = 75 \text{ € / bote} \\ CT &= CF + CV \Rightarrow CV = CT - CF \Rightarrow CV = 345.000 - 210.000 = 135.000 \text{ €} \\ CV_u &= CV / Q = 135.000 / 9.000 = 15 \text{ € / bote} \\ Q_0 &= \frac{CF}{P_{vta} - CV_u} = \frac{210.000}{75 - 15} = \frac{210.000}{60} = 3.500 \text{ botes} \end{aligned}$$

Pinturas El Artista S. L. deberá producir y vender más de 3.500 botes de pintura para empezar a obtener beneficios.

$$\begin{aligned} b) \quad \text{Nueva producción} &\Rightarrow Q = 1,50 \times Q_0 = 1,50 \times 3.500 = 5.250 \text{ botes} \\ B^\circ &= IT - CT = (P_{vta} \times Q) - [CF + (CV_u \times Q)] = (75 \times 5.250) - [210.000 + (15 \times 5.250)] = \\ &393.750 - 288.750 = 105.000 \text{ €} \end{aligned}$$

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Lectura propuesta: *EL CASO RIHANNA. CÓMO SE FABRICA UN HIT**

Durante décadas, las discográficas soñaron con fabricar éxitos en cadena, a semejanza de cualquier proceso industrial productivo. Hoy es real. Algunos de los discos de mayor éxito de los últimos tiempos han salido de campamentos de compositores. Así es la nueva cocina del pop.

Este marzo, *Rihanna* pedía a sus seguidores de *Twitter* que eligieran qué canción de su álbum *Loud* debería ser su nuevo *single*. Uno de los últimos coletazos promocionales del disco, con temas ubicuos en el circuito discotequero y las radiofórmulas como *Only girl (in the world)* y *Love the way you lie*, números uno de innumerables listas. Los *tuiteros* se decantaron por *Man down*, que había pasado relativamente inadvertida, pero que al poco alcanzó el octavo puesto en la categoría de *R&B*. Se podría alabar el olfato comercial de los seguidores de *Rihanna* en *Twitter*. Pero su discográfica no había dejado margen de error: llevaba un año pagando por *Man down* para asegurarse un éxito.

Composición. Los primeros en ver el dinero fueron sus compositores, dos hermanos que operan bajo el sello *Rock City*. «*A la industria musical no le gusta el riesgo*», alerta su *mánager*, *Ray Daniels*. «*Es un problema, porque no se puede predecir el éxito de una canción. Su solución es llamar a los compositores grandes, meterlos en los estudios más caros de Los Ángeles y encerrarlos hasta que les den un catálogo de singles infalibles*». Es lo que se llama un *writing camp*, una suerte de laboratorio donde los grandes nombres de la industria juegan a la alquimia musical. «*Se paga mucho dinero para que te den lo mejor*», cuenta *Daniels*, que acompañó a sus clientes al *camp* del que terminó saliendo *Loud*. Y echa cuentas: «*Eran unos diez estudios, a unos 25.000 dólares al día. Además pagan entre 15.000 y 20.000 dólares por canción. El productor se lleva otra tajada, generalmente un poquito más que el compositor. En total, el mejor pop que puede salir de un bolsillo cuesta unos 200.000 dólares. El campamento dura unas dos semanas: escribimos Man down en 12 minutos*». No todos los campamentos son tan espectaculares como el de *Rihanna*. «*De hecho, es uno de los más grandes que se recuerdan*», afirma el analista de la industria musical *Bob Lesfetz*. «*Generalmente, los compositores sólo cobran los derechos de autor, los estudios se alquilan por menos tiempo y se paga entre 5.000 y 7.000 dólares por día. Lo de Rihanna fue descomunal*». Si se antoja perverso aplicar semejante enfoque industrial a un proceso creativo, conviene recordar que el pop es el único género artístico que no se rige por su contenido, sino por el número de personas destinadas a consumirlo. *Thomas Engelhardt* estudió los números uno de *Billboard* entre 1960 y 2010 para la *Universidad de Rutgers* y, a través de la estadística, fue capaz de llegar a conclusiones creativas: «*Los singles se han hecho más largos, tienen mayores decibelios, se quedan más tiempo en las listas de éxitos y se han hecho más bailables. Irónicamente, los beats por minuto siguen siendo los mismos*».

Producción. *Daniels* calcula que los siguientes 35.000 dólares de *Man down* fueron para la producción y la grabación. Se decidió por el bombo en negra, esa base de *dance* que *David Guetta* lanzó al estrellato en Estados Unidos gracias al *I gotta feeling* que coescribió con los *Black Eyed Peas* y que hoy impera. «*Esa canción fue de las que se cuelan en la radio y cambian el panorama*

* Tom C. Avendaño, original publicado en el diario *El País* el 22 de julio de 2011.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

durante años», recuerda *Diego Torán*, director de producto de *EMI* en España. «*Ahora no vas a ninguna parte sin ese sonido. Y para jugar a este juego tienes que sonar como dictan los demás*».

Grabación. *Rihanna* fue a saludar a sus compositores un día en el campamento. Esa fue su participación en la fase creativa de su gran éxito. ¿Se puede reducir a mero engranaje en una maquinaria que enlata acordes? Como alerta el periodista especializado *Peter Robinson*, columnista en *The Guardian* y editor de la revista *PopJustice*, «*una buena canción sólo es la mitad de la historia. Hace falta una buena marca para venderlo: el cantante. Así como una empresa fabrica un logo, una canción pop necesita una identidad, la del cantante, que además le dé atención mediática. Te puedes gastar un millón de euros en una canción, que si no la emite la radio no vas a ninguna parte*».

Promoción. Es históricamente traducible en una palabra: *radio*. Si un *single* es un chaval deseando ser popular, la radio es su instituto. Un juez y un verdugo que evalúan qué quiere y qué va a escuchar el público. *Daniels* achaca incontables millones a esta fase: «*Tienes que equilibrarte entre querer sonar en la radio y que la radio quiera que suenes. Más te vale gastarte millones para hacerte omnipresente*». Pero ha cambiado. «*Antes, en los noventa, el aterrizaje en la radio lo decidía un comité de sabios que determinaba qué quería oír la gente en función del nombre del artista, de su sonido y de la discográfica*», recuerda *Tony Aguilar*, dj de *Los 40 Principales*. «*Luego llegó el call-out, donde se testaban canciones con grupos de gente. Pero eso paró en 2005. Ahora nos movemos por los votos que recibimos por Internet. Así que si se lleva el dance, sonaremos un poco más como Máxima*». «*Aún recuerdo cuando nos gastábamos una fortuna en publicidad, cuando en televisión veías un anuncio de música cada tres. Eso se ha acabado. Ahora nos centramos en Internet, es más barato*», alerta *Alejo Stivel*, productor de *Sabina* o *El Canto del Loco*. «*Es el único medio donde se puede calentar un grupo*», explica *Borja Prieto*, experto en promoción digital. «*Puedes venderlo en Facebook o hacer widgets para que se incorpore en blogs. Es fácil, rápido y directo*». Hay excepciones, como *Adele*, que se niega a pisar un estudio de radio o un festival, que desconoce el *dance* y suena como quiere. También otros muchos que no han llegado ni la mitad de lejos. «*La gente sacrifica su identidad musical por un puesto en las listas*», sentencia *Robinson*. «*No es ninguna tragedia. Se hace buena música actualmente*».

Cuestionario

1. Analice en qué medida la industria musical cumple cada uno de los objetivos de la dirección de la producción, según el proceso de elaboración actual de un disco descrito en el artículo.
2. ¿Cuáles cree usted que son las consecuencias de la implementación de nuevas tecnologías en el proceso productivo musical?
3. ¿Se podría decir que el sistema productivo descrito en el artículo se asemeja de algún modo al sistema *just in time*?
4. Analice cómo se lleva a cabo la combinación de factores de control del sistema productivo en la industria musical actual.
5. Desarrolle la composición de costes de una canción de *Rihanna*, en función de los datos que le aporta el artículo.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. Analice en qué medida la industria musical cumple cada uno de los objetivos de la dirección de la producción, según el proceso de elaboración actual de un disco descrito en el artículo.

En términos generales, puede decirse que los objetivos de la dirección de la producción son la minimización de los costes de producción, la maximización de la productividad de los factores, el cumplimiento de los niveles requeridos de calidad, el cumplimiento de los niveles requeridos de fiabilidad en cuanto a la entrega, el mantenimiento de una capacidad suficiente de adaptación o flexibilidad y la consolidación de un adecuado servicio al cliente. Veamos un análisis pormenorizado del grado de cumplimiento de cada uno de ellos:

- Minimización de los costes de producción. Parece claro que los nuevos métodos de la industria musical (uso generalizado de nuevas tecnologías, estandarización de procesos, gran reducción del tiempo de elaboración de los discos, etc.) disminuyen en gran medida los costes con respecto al modelo tradicional. De todos modos, lo más seguro es que no hayan alcanzado mínimos y se sigan reduciendo.
- Maximización de la productividad de los factores. La productividad de cada factor aumenta en la medida que se ha conseguido reducir su coste (tanto en mano de obra como en suministros, intereses de capital, etc.). Obviamente, tampoco parece que se haya alcanzado el máximo en este sentido, por lo que posiblemente existe capacidad de mejora.
- Cumplimiento de los niveles requeridos de calidad. Si consideramos la calidad como el conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades, resulta evidente que si el público receptor final de las canciones considera que el producto lo satisface, este goza del nivel de calidad que se pretendía obtener.
- Cumplimiento de los niveles requeridos de fiabilidad en cuanto a la entrega. En este sentido, tal y como se desprende del artículo, los productos no son sólo fiables (aun reconociendo que en materia de gustos es difícil complacer a todos los públicos), sino que además se van reduciendo progresivamente más los tiempos de entrega (el tiempo de elaboración y lanzamiento de una canción es cada vez más corto).
- Mantener una capacidad suficiente de adaptación o flexibilidad. Hay que reconocer que la adaptación de la industria musical a las nuevas formas comerciales de distribución y venta ha sido lenta y quizá demasiado tardía, pero también es cierto que finalmente ha respondido a las condiciones cambiantes (amenaza de la piratería, generalización del uso de Internet, masificación del conocimiento inmediato de cantantes, grupos y canciones, implementación de nuevos formatos, etc.), tanto en lo referente a las características de los productos que se ofrecen (nuevos precios, calidad, cambios en el surtido, etc.), como a las variaciones en el volumen de fabricación (bastante inferiores a los que existían hace unos años en cuanto a los formatos tradicionales).

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

- Consolidación de un adecuado servicio al cliente. La adaptación a las nuevas exigencias de los clientes con los productos que ofrece la industria musical, así como la facilitación de las distintas acciones de compra en función de las nuevas formas de comercialización de la música, hacen que el servicio al cliente se haya ido acomodando a los continuos cambios que se han ido produciendo en el propio mercado.
- 2. **¿Cuáles cree usted que son las consecuencias de la implementación de nuevas tecnologías en el proceso productivo musical?**

Entre los principales efectos de la implementación de nuevas tecnologías en el proceso productivo musical están el aumento de la productividad, un constante y progresivo abaratamiento de los costes, una mejora de la velocidad de adaptación a los posibles cambios futuros, el desarrollo de nuevos procesos productivos, la mejora de la calidad de procesos y productos, etc.

Además, la utilización generalizada de las nuevas tecnologías en el proceso productivo facilita la puesta en práctica de un modo mucho más eficiente de muchas tareas, como son la integración en un solo sistema de las diversas funciones de una empresa (fabricación, comercial, logística, calidad, etc.), la transferencia continua de información dentro de la empresa, el diseño de los productos con mayor rapidez, efectividad y eficiencia, la producción únicamente de la cantidad necesaria de cada uno de los productos en función de la demanda esperada, etc.

- 3. **¿Se podría decir que el sistema productivo descrito en el artículo se asemeja de algún modo al sistema *just in time*?**

En cierto modo, se podría decir que el sistema productivo actual de la industria musical sí tiene características propias del *just in time*, al menos en el sentido de que durante todo el proceso de producción y en toda la cadena de suministro se trata de mantener al mínimo el nivel de existencias antes de dar paso a la siguiente fase. La primera fase es la composición, en la que se alquilan unos estudios por muy pocos días y se trabaja con mucha rapidez (en el párrafo referente a la composición se llega a afirmar haber escrito una canción en unos 12 minutos). Después se pasa a las fases de producción (en la que se trabaja con los estándares imperantes y que parecen ser sinónimo de éxito futuro) y de grabación (en la que los intérpretes ponen su voz) y que también son muy rápidas. A partir de ese momento el producto está listo para distribuirse y comercializarse en sus diferentes modalidades, incluyendo en la fase de promoción la utilización tanto de los sistemas tradicionales (radio principalmente) como los más novedosos (redes sociales, internet, *youtube*, etc.).

En definitiva, se puede decir que los llamados *writing camps*, en su condición de talleres de trabajo que reúnen a los productores y compositores con la única premisa de fabricar éxitos en cadena, en los que el intérprete sólo aparece si es estrictamente necesario, al igual que en el sistema *just in time*, tratan de reducir los costes derivados de las paradas de la producción que se pueden dar entre las diferentes fases. Asimismo, otro aspecto de este sistema que lo asemeja al *just in time* es que se busca no producir más unidades de producto que las estrictamente necesarias para su posterior comercialización (lo cual se deriva, sobre todo, de los cambios que se han producido en las formas de demanda de la producción musical por parte del público).

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

4. Analice cómo se lleva a cabo la combinación de factores de control del sistema productivo en la industria musical actual.

El control de la eficiencia de la producción musical se lleva a cabo, al igual que en el resto de las industrias, midiendo la productividad y realizando los pertinentes análisis de costes (que suelen incluir, además, el cálculo del umbral de rentabilidad). La medida de la productividad se puede hacer en términos absolutos, en función de algún factor productivo (p. ej., coste del factor humano) o del tiempo utilizado. El análisis de costes, como en cualquier otro sector, ha perseguido identificar aquellos que son más significativos en cuanto a su contribución sobre el coste total, para actuar sobre ellos reduciéndolos en la medida que sea posible, tendencia que en la última década se ha acentuado mucho más debido a la reducción de ventas de discos tanto en unidades físicas como monetarias (además de reducirse el número de unidades vendidas, los precios se han reducido en términos reales). No hay que olvidar que una empresa discográfica suele analizar sus costes considerando el negocio en su conjunto (y no cada disco de manera individual), sobre todo teniendo en cuenta, tal y como se afirma desde el sector, que la piratería y la reducción de las ventas en formato físico han provocado una reducción significativa del número de lanzamientos que consiguen alcanzar el umbral de rentabilidad por sí mismos.

El control de calidad en la industria musical va a tratar de detectar de manera temprana los posibles fracasos en los lanzamientos de discos. En los últimos años la industria musical ha tratado de reducir al máximo el riesgo, proceso bastante problemático, porque es evidente que es difícil predecir el éxito de una canción. Quizá por eso el sonido de los diferentes grupos y cantantes tiende a parecerse cada vez más, en una especie de estandarización musical. Sirvan como ejemplo las palabras de uno de los directivos de *EMI* en las que afirmaba que *«para jugar a este juego tienes que sonar como dictan los demás»*. Obviamente, no hay que olvidar que, tal y como se afirma el artículo, *«el pop es el único género artístico que no se rige por su contenido, sino por el número de personas destinadas a consumirlo»*, por lo que la calidad del producto no ha de medirse por su nivel de creatividad o novedad o por su contenido artístico o técnico, sino por su capacidad de satisfacer las necesidades de consumo de este producto por parte de un mayor número de consumidores.

El control de los inventarios de la industria musical actual ha cobrado especial importancia en los últimos años en los que se han reducido progresivamente las ventas, ya que se ha de evitar en la medida que sea posible tanto los costes de ruptura entre fases del proceso productivo como la acumulación de stocks excesivos que luego no se puedan comercializar. Por ello, los nuevos modelos de producción musical ponen especial empeño en este sentido, tratando de disponer del stock con el mínimo coste, permitiendo siempre el mantenimiento de la producción musical de modo que sea posible cubrir el suministro de productos finales a los clientes que los demanden.

5. Desarrolle la composición de costes de una canción de *Rihanna*, en función de los datos que le aporta el artículo.

De los datos aportados por el artículo se puede deducir que los costes de una canción de *Rihanna* están compuestos por los aproximadamente 200.000 dólares que costaría su composi-

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

ción (alquiler del estudio, pagos al compositor, etc.) más los 35.000 dólares provenientes de las fases de producción y grabación. En el caso de los grandes *hits* musicales, los mayores costes se derivan de su fase de promoción, la cual, tal y como se señala en el artículo, va a suponer varios millones de dólares si se desea garantizar el éxito de ventas.

Al hacer un análisis más profundo de la composición de costes, podemos deducir lo siguiente:

- Según la naturaleza de los costes, habría que distinguir entre el coste de las materias primas (soportes físicos, material diverso, etc.), coste de personal (salarios de *Rihanna*, de los compositores, los productores, los empleados de la discográfica, etc.), coste de suministros (alquiler de los estudios, catering, servicios jurídicos...), etc.
- Según su imputación al proceso productivo, habrá unos costes directos, atribuibles de forma clara e inequívoca a una canción concreta, que se derivan de su composición, producción, grabación y promoción, y otros costes indirectos, difícilmente imputables a una sola canción (p. ej., el coste de los salarios de los empleados de la discográfica o los costes del alquiler de los estudios).
- Según su relación con el volumen de producción, se distingue entre costes fijos, independientes del volumen de actividad (lo que cobra *Rihanna* por grabar las canciones, el alquiler del estudio, el catering de los días de trabajo, etc.), y costes variables, que en este caso dependerán del volumen de canciones elaboradas (p. ej., coste en materia de composición y producción de cada una de las canciones, el coste de promoción de las canciones escogidas para lanzar como *singles*, etc.).

DOCUMENTAL RECOMENDADO

Salvados: Fashion Victims. ¿Quién cómo y dónde se fabrica la ropa que venden las grandes marcas de la moda?, de Jordi Évole (España, 2016). Documental que analiza el fenómeno conocido como *fast fashion* (producir ropa a un precio asequible que se renueva muy a menudo en las tiendas), sistema que ha puesto la moda al alcance de muchos consumidores (que pueden comprar más ropa y, sobre todo, más a menudo), pero que se sustenta en unas durísimas condiciones de vida y laborales, con salarios muy bajos, de las trabajadoras del sector textil de los países menos desarrollados, así como en la desaparición de mucha de la antigua y numerosa industria de talleres textiles existente en los países desarrollados (http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-11/capitulo-13-quin-cmo-dnde-fabrica-ropa-que-venden-grandes-marcas_2016021900402.html).

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Aguer Hortal, M. y Pérez Gorostegui, E. (1997): *Teoría y práctica de Economía de la Empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Álvarez Moro, O. (2010): *¿Qué es el Just in Time?* El Blog Salmón.
- American Society for Quality Control (1987): *Quality Costs- What and How*. ASQC.
- Barroso, C., Casillas, J. C. y otros (2007): *Problemas de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Castillo, A. M., Abad, I. M. y Rastrollo, M. A. (2007): *Casos prácticos de Administración y Dirección de Empresas*. Pirámide.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.ª ed.). Thomson Civitas.
- Díez De Castro, J. (2002): *Administración de empresas en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- Fernández Sánchez, E. (1993): *Dirección de la producción. Fundamentos estratégicos*. Civitas.
- Fernández Sánchez, E. y Vázquez Ordás, C. J. (1994): *Dirección de la producción. Métodos operativos*. Civitas.
- Fernández, E., Avella, L. y Fernández, M. (2006): *Estrategia de producción*. McGraw-Hill.
- García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (coords.) (2006): *Fundamentos de gestión empresarial*. Pirámide.

- García Galán, M. M. (2007): *La empresa y el empresario*. Incluido en Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- García-Tenorio, J. (coord.) (2006): *Organización y Dirección de Empresas*. Thomson.
- Heizer, J. y Render, B. (2007): *Dirección de la producción. Decisiones tácticas*. Prentice-Hall.
- Luque, M. A., Bueno, Y. y Santos, B. (2001): *Curso práctico de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Martín, M. L. (coord.) (2003): *Dirección de la producción: problemas y ejercicios resueltos*. Pearson Prentice-Hall.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Noori, H. y Radford, R. (1997): *Administración de operaciones y producción. Calidad total y respuesta sensible rápida*. McGraw-Hill.
- Pareto, V. (1906): *Manuale di Economia Politica*. Edizione Critica.
- Pérez Gorostegui, E. (2002): *Economía de la Empresa (Introducción)*. Centro de estudios Ramón Areces.
- Pérez Gorostegui, E. (2005): *Prácticas de Administración de Empresas*. Pirámide.
- Rodríguez-Valencia J. (2006): *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson.
- Velasco, J. (2007): *Organización de la producción*. Pirámide.
- Wilson, R. H. (1934): *A Scientific Routine for Stock Control*. Harvard Business Review.
-

PARTE CUARTA

El subsistema comercial

8

La función comercial

8.1. CLASES DE MERCADOS

Tal y como hemos visto en anteriores capítulos, se puede decir que el mercado es el lugar (o mecanismo) donde los oferentes proporcionan a los demandantes los productos y servicios que mejor satisfagan sus necesidades, atendiendo a sus preferencias y posibilitando los intercambios y transacciones que lo permitan.

Tipos o clases de mercados

- **Según el grado de elaboración del producto** (extraídos directamente u obtenidos tras largas fases de fabricación): mercado de materias primas, mercado de productos semiterminados y mercado de productos terminados.
- **Según la vinculación del comprador con los canales de distribución:** mayoristas, minoristas y grandes superficies.
- **Según la aplicación o uso final de los productos:**
 - a) **Mercados de bienes de consumo** (bienes perecederos y no perecederos comprados por economías domésticas o consumidores finales). Distinguimos entre los de consumo inmediato, de consumo duradero o de servicios.
 - b) **Mercado de bienes industriales** (una empresa compra productos a otra y los utilizará como factores en su propia producción).

En la siguiente tabla se exponen las diferencias entre los mercados de consumo y los industriales:

Mercados de consumo	Mercados industriales
El número de compradores potenciales no se sabe.	Se conoce fácilmente el número y nombre de los compradores. Mercado dirigido.
Las compras se pueden hacer por necesidades subjetivas y/o inmediatas.	Las compras obedecen a decisiones planificadas.
Los precios son conocidos por el mercado y no se negocia fácilmente.	El precio se negocia, aunque su influencia en la cantidad demandada es escasa.
El volumen de unidades de cada compra es pequeño.	Se pueden producir grandes volúmenes de unidades en cada compra.
Se fabrica de acuerdo con las preferencias comunes de los clientes potenciales.	Se fabrica sobre pedido.

— **Según las posibilidades de expansión de la empresa:**

- a) **Mercado actual:** consumidores en este momento.
- b) **Mercado potencial:** el formado por los consumidores actuales y los que pueden llegar a serlo con políticas de marketing adecuadas (base de la actividad del marketing).
- c) **Mercado tendencial:** es el mercado potencial que se tendría si se siguiera la tendencia actual.

— **Según el número de oferentes y demandantes:**

- a) **Mercado de competencia perfecta:** muchos oferentes y demandantes, sin que la decisión de un oferente tenga especial influencia en el mercado.
- b) **Mercado de competencia imperfecta** (la decisión de un oferente tiene especial influencia en el mercado). Se dan los casos principalmente de monopolio (un oferente y muchos demandantes) o de oligopolio (número reducido de oferentes y muchos demandantes).

8.2. LA EMPRESA ANTE EL MERCADO

Los comportamientos y manifestaciones del mercado son impredecibles. No sabemos cómo actuarán los oferentes o demandantes ante las leyes que regulan sus intereses. En este apartado estudiaremos de manera genérica tres variables a tener en cuenta: los condicionantes externos, la competencia y el consumidor.

Condicionantes externos

Cuando una empresa actúa en un determinado mercado, existen una serie de condicionantes externos que inciden en la actuación de la empresa, es decir, la empresa debe actuar, en ciertos momentos, conociendo cuál es la situación del mercado de referencia. Es parte de lo que hemos llamado el entorno de la empresa.

Condicionantes externos	Actuación de la empresa
Innovaciones técnicas en el sector.	Invertir en equipamientos.
Intervenciones de las administraciones públicas.	Hacer frente en el sentido adecuado.
Variación de la población del mercado potencial.	Tener los datos de estudios de población y establecer las estrategias comerciales.
Situación económica de la población.	Segmentar el mercado por niveles de renta.
Posición de la competencia: vender el mismo producto o servicio dentro de un mercado determinado.	Conocer los precios, calidad/cantidad, etc. (véase epígrafe siguiente).

Análisis de la competencia

La cuota de mercado es el porcentaje que representan las ventas de una empresa sobre los totales de un producto en un mercado concreto.

Se debe conocer el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. En concreto, se podrían hacer las preguntas:

- ¿Quiénes son los competidores de la empresa?
- ¿Cómo es de intensa la competencia en el mercado?
- ¿Cómo afecta la competencia a la evolución y a la estructura del mercado?
- ¿Cómo afectan las acciones competitivas a las decisiones comerciales?
- ¿Cómo logran y mantienen las empresas las ventajas competitivas?

De cada una de las empresas de la competencia convendría conocer:

- **Naturaleza mercantil:** tipo de sociedad, cifra de capital, establecimientos...
- **Política de inversiones e innovaciones tecnológicas.**

- **Política de dirección comercial:** productos, canales, precios, sistemas de calidad...
- **Análisis patrimonial:** existencias, fuentes de financiación, ratios de rentabilidad...
- **Dirección y política de personal.**
- **Sistemas de relación e integración en el entorno social.**
- **Imagen corporativa y de marca.**

Análisis del consumidor

Otro elemento clave del mercado es el consumidor, del que las empresas quieren conocer los deseos, preferencias o necesidades.

En la decisión de compra por parte de los consumidores se tiene en cuenta la experiencia, las propias convicciones, el entorno social o el afán de imitar a otros, y el hecho de que incluso después de probar un producto y que éste genere satisfacción, existe en principio una resistencia al cambio. La fidelización de los clientes es uno de los objetivos empresariales más comunes en las empresas. Los cambios se pueden producir por muchas causas: modificación de precio, aparente mejora de calidad de un competidor, mala atención al cliente...

Hay tres figuras que influyen en la decisión final de compra que pueden darse o no a la vez (es importante conocerlas al elaborar las estrategias de marketing).

- **Consumidor:** usa el producto.
- **Comprador:** puede comprarlo aunque no usarlo.
- **Prescriptor:** recomienda el producto.

Así, hay una serie de cuestiones sobre los hábitos de compra a tener en cuenta al concretar la labor de marketing de la empresa:

- **¿Quién compra?** (puede que no coincida el comprador con el consumidor).
- **¿Cuánto se compra?** (conocimiento de la cantidad).
- **¿Dónde se compra?** (tipo de establecimientos).
- **¿Por qué se compra?** (motivos de compra).
- **¿Cuándo se compra?** (periodicidad de compra).
- **¿Qué es lo que realmente se compra?** (marca, prestigio, imagen, utilidad...).

El comportamiento del consumidor a la hora de comprar no es ajeno a la conducta humana. Parece obvio que la forma de pensar y de actuar condiciona la forma de comprar. En este sentido, las **teorías** que han intentado explicar el **comportamiento del consumidor** son las siguientes:

1. **Teoría del comportamiento del «homo economicus»** (Mill, 1836). Se fundamenta en que el consumidor es maximizador de su utilidad (compra aquellos bienes que le producen la máxima satisfacción), se comporta racionalmente y dispone de información perfecta (conoce todas las alternativas de compra en cada caso). Esta teoría sólo es válida para bienes muy caros o muy complejos (p. ej., un piso).
2. **Teoría conductista de Paulov**. Considera que la conducta humana está basada en el aprendizaje, el cual condiciona ciertos hábitos y actos reflejos, concluyendo que, ante una serie de estímulos externos iguales, se va a reaccionar de un modo similar (Paulov, 1927). Esta teoría tiene grandes aplicaciones en el *marketing* en el campo de los *spots* publicitarios.
3. **Teoría psicoanalítica de Freud**. Trata de buscar la explicación de determinadas conductas en el subconsciente del hombre (Freud, 1923). Se aplica en *marketing* en el mundo publicitario y en el diseño de productos y envases.
4. **Modelo de comportamiento social**. Considera que el individuo se desarrolla en grupos sociales y que su conducta está condicionada por el grupo y las experiencias sociales.
5. **Teoría de la transmisión genética**. Para esta teoría el comportamiento se hereda (no se adquiere con la interacción social).

En realidad, el comportamiento humano viene dado por una mezcla de estas teorías. Todas ellas tratan de ayudar al *marketing* a conocer al consumidor y la manera de comportarse del mismo. Es este un aspecto de gran importancia en el funcionamiento de la empresa, ya que el consumidor es el destinatario final y determinante principal de todas las acciones del *marketing*.

8.3. EL PROCESO DE COMPRA INDIVIDUAL

El *marketing* utiliza los conocimientos que adquiere sobre el consumidor para investigar el proceso de compra individual y los elementos o factores que condicionan dicha compra. Éstos se pueden agrupar en tres grandes grupos: factores personales, factores sociales y factores económicos.

Los principales elementos o **factores personales** que intervienen en el proceso de compra individual son:

1. **Conocimiento de las necesidades** (para así poder satisfacerlas). La necesidad es la sensación de carencia de algo, unida al deseo de satisfacerlo (p. ej., se carece de un determinado bien y se desea tenerlo). Desde el punto de vista del *marketing*, se dice que las necesidades condicionan el diseño del producto.

2. **Conocimiento de la motivación.** La motivación es la razón por la que el consumidor compra un bien o se dirige hacia un determinado servicio. En *marketing* condiciona el diseño del producto.
3. **Investigación de los hábitos.** Los hábitos son las costumbres de las personas, las cuales, por razones de educación, personalidad o cultura, suelen comprar un producto u otro, en un sitio o en otro. Los hábitos en *marketing* condicionan la política de distribución del producto.
4. **Investigación de la percepción.** La percepción se refiere a cómo los consumidores reciben los diferentes estímulos y a cómo los interpretan. En *marketing* condiciona la realización de diversos aspectos en relación con la presentación y los envases de los productos.
5. **Análisis de las actitudes,** referidas éstas al conjunto de predisposiciones o prejuicios que se tienen a la hora de comprar (p. ej., sobre determinadas marcas y productos).
6. **Estudio del estilo de vida.** Desde la óptica del *marketing* se ha tratado de definir el conjunto de variables que definen los estilos de vida, ya que éstos configuran grupos homogéneos en la sociedad que tienen unas preferencias concretas, conformando lo que se conoce como *grupos de consumo*. A cada uno de ellos se le aplicarán estrategias de *marketing* diferentes.

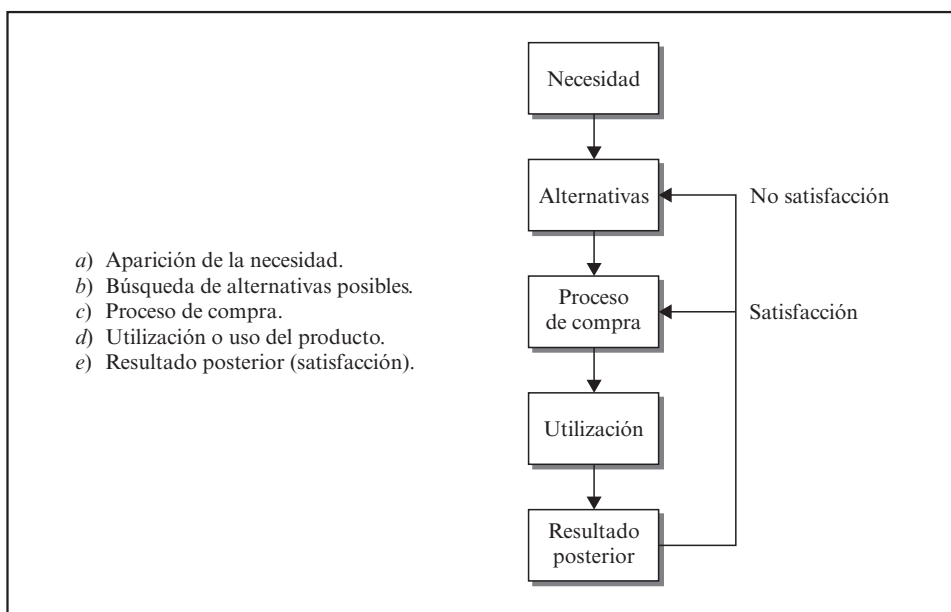
En cuanto a los **factores sociales** más significativos que influyen en el proceso de compra individual y, por tanto, en el comportamiento del consumidor, hay que destacar los siguientes:

1. **La familia.** Es el núcleo básico de la sociedad y, por tanto, el vehículo fundamental del comportamiento y preferencias ante el consumo (se dice que la familia consume unida).
2. **Grupos de convivencia.** Son aquellos a los que el individuo pertenece y donde realiza su trabajo o su estudio.
3. **Grupos de referencia.** Son colectivos con los que el individuo, a pesar de no convivir con ellos, tiene cierta identificación (p. ej., grupos políticos, grupos musicales...).
4. **Clase social.** La pertenencia a una clase u otra influía anteriormente en lo que se consumía y en la ubicación del propio consumo. Sin embargo, hoy en día es un término en desuso.
5. **Cultura o culturas regionales.** Modifican los gustos del consumidor a través de las preferencias, folklore, etc.

Por último, los **factores económicos** que suelen influir en el proceso de compra individual son:

1. **El nivel de renta disponible** (es decir, el dinero que se tiene o dispone).
2. **El nivel de endeudamiento** (hasta dónde se puede endeudar una persona al comprar). Viene dado por la disponibilidad de las tarjetas de crédito.
3. **El coste del dinero o tasa de interés** (lo que se cobra por prestar dinero). Resulta de especial importancia en las compras a plazos.

Las etapas del proceso de decisión de compra son las distintas fases por las que pasa un consumidor desde que le surge una necesidad de un producto o servicio hasta que efectúa la correspondiente compra (ver gráfico adjunto). Estas etapas son:



Como veremos en apartados posteriores, las variables de marketing que influyen en cada una de estas etapas son, entre otras:

1. En la aparición de la necesidad y en la búsqueda de alternativas influyen la publicidad, la promoción y la comunicación personalizada o «*boca-oreja*» (p. ej., muchos espectadores acuden a ver determinadas películas de cine por lo que les cuentan las personas que ya las han visionado).
2. En el proceso de compra influye la distribución, el precio y la promoción en el lugar de venta.
3. En la utilización y el uso influye el producto en todas sus versiones, así como el diseño del envase.

4. En el resultado posterior influye el servicio postventa, el mantenimiento, la garantía, etc.

Si una empresa utiliza adecuadamente estas variables, aumentan las posibilidades de que el consumidor efectúe compras posteriores del mismo producto. En caso contrario, lo más probable es que busque otras alternativas.

8.4. LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La empresa debe analizar el mercado hacia el que se dirige. Pero, antes de realizar el estudio, hay que segmentar los mercados porque son heterogéneos. Segmentar es dividir el mercado en grupos de usuarios homogéneos, con objeto de establecer una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos. Se pretende con esta división:

- Descubrir nuevas posibilidades de negocio (mercados no atendidos).
- Jerarquizar el mercado según su importancia, estableciendo un orden.
- Ayudar al análisis y composición de la competencia.
- Permitir la rectificación de las características de los productos.

Variables utilizadas en la segmentación de los mercados:

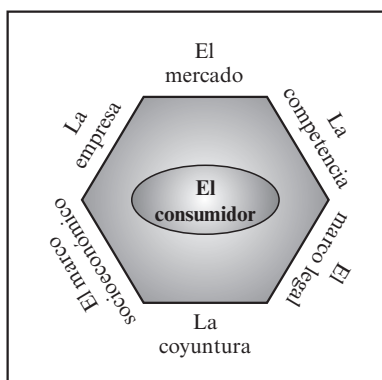
- Variables demográficas: edad, estado civil, sexo...
- Variables socioeconómicas: ingresos o rentas, familias y el número de hijos, profesión y empleo, estudios realizados...
- Variables geográficas: provincia, país, comunidad autónoma...
- Distinción entre consumidores ocasionales, potenciales o asiduos.
- Distinción entre consumidores impulsivos o reflexivos.

8.5. EL MARKETING

El término «marketing» procede de la lengua inglesa, pero es utilizado y aceptado prácticamente en todos los idiomas. En español existe un vocablo que se le aproxima bastante y que es muy utilizado en los países latinoamericanos: «mercadotecnia». Esta palabra nos acerca bastante al amplio significado de este concepto, que, como se puede deducir, hace referencia a un conjunto de técnicas de mercado. De todas maneras, se puede decir que existen varias definiciones perfectamente válidas de este concepto. Una de las definiciones más aceptadas considera que por marketing se entiende el conjunto de actividades destinadas a lograr,

con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio (López Pinto, Mas y Viscarri, 2008). Como puede verse, no se trata de una actividad aislada o inconexa, sino que engloba una serie de acciones de contenido diverso. Sin embargo, la definición clásica de marketing (Asociación Americana de Marketing, 1960), que según muchos especialistas es la más válida, es la que afirma que se trata de una serie de actividades que dirigen el flujo o corriente de bienes o servicios desde el productor al consumidor (p. ej., publicidad, fijación del precio, distribución, elección de marca, etc.).

Todas las actividades que se realizan dentro del ámbito del marketing se ven influenciadas en sus resultados por una serie de condiciones externas, denominadas determinantes del marketing. El número e importancia de estos determinantes puede variar según criterios subjetivos (aquí vamos a considerar siete). Gráficamente, los determinantes del marketing se pueden disponer de la siguiente forma (Kotler y Armstrong, 1990):



Tal y como se puede observar, se ha resaltado en una posición central la figura del consumidor, ya que no sólo es el destinatario final de todas las acciones del marketing, sino también el determinante principal de tales acciones. Cada uno de los seis lados del hexágono indica los restantes determinantes del marketing: el mercado en el que opera la empresa, la competencia que tiene, la propia empresa (sus circunstancias internas), la coyuntura (circunstancias del entorno que afectan a la empresa), el marco socioeconómico en el que tiene que efectuar su actividad y el marco legal que le afecta.

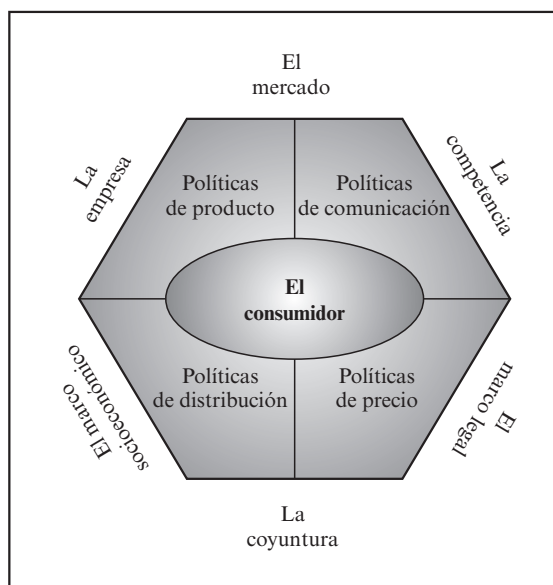
8.6. EL MARKETING MIX

Una vez conocidos y evaluados los determinantes del marketing por parte de la empresa, ésta dispone de unos medios para conseguir los resultados esperados en este ámbito. A estos medios se les conoce como técnicas de marketing. La to-

talidad de las técnicas de marketing se pueden agrupar en cuatro grandes políticas, sobre las cuales la empresa debe tomar decisiones. En la tradición anglosajona se las conoce como «**las cuatro P**» (Kotler y Armstrong, 1990). El marketing mix es precisamente ese conjunto de variables que, combinadas adecuadamente, tratan de conseguir la satisfacción de las necesidades de los consumidores a largo plazo. Estas cuatro variables son:

- **Product (producto).**
- **Price (precio).**
- **Place (distribución).**
- **Promotion (comunicación).**

En el gráfico siguiente se muestra cómo se integran estas políticas en el conjunto del marketing, ofreciendo una expresión visual del hecho de que, en torno al consumidor, las políticas y los determinantes del marketing forman un todo inseparable.



8.7. POLÍTICAS DE PRODUCTO

Desde el punto de vista del *marketing* no se puede considerar que el producto que ofrece una empresa esté formado exclusivamente por el conjunto de sus características tangibles (p. e., forma, color, tamaño), sino también por otra serie de

características psicosociales que resultan importantes para su valoración en el mercado (p. ej., en muchas ocasiones el público atribuye un mayor valor a la marca de un producto que al propio producto en sí). De este modo, el *marketing* distingue dentro de un mismo producto varios elementos (desde esta perspectiva no existe un solo producto). Éstos son los siguientes:

- a) **Producto tangible**, conformado por aquellas características físicas fácilmente medibles e identificables del producto.
- b) **Producto genérico**. En *marketing* se define como la necesidad o deseo que satisface ese producto (lo que los consumidores esperan del mismo).
- c) **Producto ampliado**. Consiste en el conjunto de servicios o funciones que van asociados al producto y que tienen utilidad para el consumidor (p. ej., servicio postventa).

Las políticas de producto recogen las decisiones sobre los siguientes aspectos:

- **Núcleo** (o producto propiamente dicho): propiedades físicas, características técnicas, funciones, usos...
- **Calidad**: criterios concretos que miden sus cualidades.
- **Envase** y manera de presentarlo.
- **Marca**: engloba tres elementos: el nombre del producto, el logotipo y la tipografía.
- **Imagen**: opinión que tiene el consumidor del producto, la marca o la empresa.
- **Diseño**: forma, tamaño, etc., lo cual configura su personalidad.
- **Surtido**: las dos variables que condicionan la política de surtido del producto se conocen como anchura y longitud. La anchura viene marcada por la línea de productos (distintos tipos de productos que ofrece la empresa) y la longitud indica la profundidad con que ofrece la empresa (distintas versiones que se ofertan de un mismo producto).

Vamos a analizar ahora con más detenimiento alguna de estas decisiones, que resultan de significativa importancia por su trascendencia.

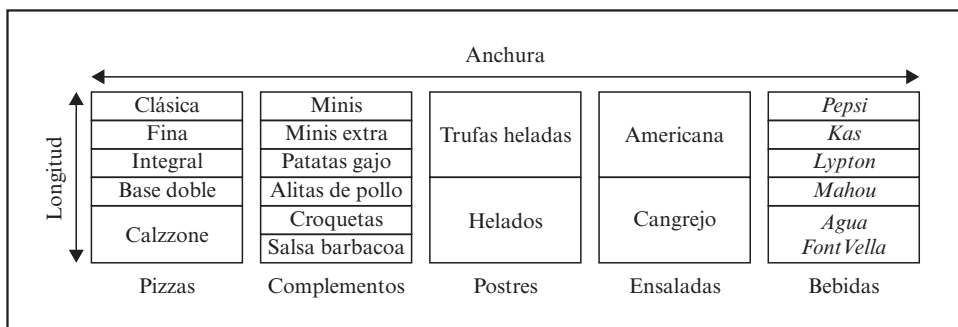
Política de surtido

Una empresa, al plantearse la política de producto que va a seguir, lo primero que tiene que hacer es definir su oferta (lo que la empresa va a ofrecer al mercado), que en *marketing* se conoce como surtido. Las dos variables que condicionan la política de surtido del producto se conocen como anchura y longitud (véase ejemplo de *TelePizza*). La anchura viene marcada por la línea de productos (distintos tipos de productos que ofrece la empresa), y la longitud indica la

profundidad con que ofrece la empresa (distintas versiones que se ofertan de un mismo producto).

Este mismo planteamiento se puede hacer para el caso de los tipos de intermediarios detallistas (ver epígrafe sobre la distribución). Una tienda que ofrece una línea de productos (poca anchura) es una tienda especializada. Si tiene mucha anchura (muchos tipos de productos) pero poca profundidad (poca variedad para cada producto), estaríamos hablando de una tienda tradicional. Al aumentar la longitud se tiene un supermercado (varias versiones de cada producto). Si se incrementa la anchura (más líneas de productos) se tiene un hipermercado, etc.

Surtido de la empresa TelePizza (octubre 2002)



Política de envase

El envase, dentro del actual mercado de consumo, no se considera sólo como un elemento de conservación, sino también como elemento de información al consumidor (informa de las características, identifica el producto...) e, incluso, como elemento de promoción del producto.

Como instrumento de *marketing*, el envase es muy importante, ya que confiere personalidad al producto, lo diferencia de otros y lo hace asequible (ya que sirve para identificarlo y, así, poder acceder a él por parte del potencial comprador).

Por otra parte, hay que diferenciar entre envase (relacionado con la forma en que se entrega el producto al consumidor final) y embalaje (vinculado a las funciones de transporte y almacenamiento). De todos modos, desde la perspectiva del *marketing* sólo es operativo el concepto de envase.

El envase influye en las ventas del producto, ya que, en muchos casos, es un acelerador de ventas. En esta dirección, resulta necesario definir los siguientes conceptos:

- a) **Unidad de compra:** cantidad del bien que adquiere en cada compra el consumidor o cliente (p. ej., tarro de *Nescafé* de 250 gramos). Cuando una empresa modifica la unidad de compra está modificando el consumo

(p. ej., vender chicles en paquetes de cinco acelera su consumo). De todos modos, no tiene sentido aumentar la unidad de compra en productos de alto coste o en productos de consumo no frecuente (p. ej., no resulta lógico vender relojes en paquetes de cinco).

- b) **Unidad de uso:** cantidad que el consumidor utiliza en su hogar y que, en algunos casos, puede coincidir con la unidad de compra (p. ej., el tarro de *Nescafé* se pone entero en la mesa a la hora de consumir). La unidad de uso tiene su importancia para hacer más funcional y más higiénico el envase, según la utilización que se le dé en el hogar (p. ej., recientemente se ha cambiado el diseño del tarro pequeño de *Nescafé*, estrechándolo en su parte media, para que sea más sencillo agarrarlo con la mano).
- c) **Unidad de consumo:** cantidad de un bien que se utiliza cada vez que se consume (p. ej., una o dos cucharadas de *Nescafé*). En ciertos casos puede ser equivalente a las dos anteriores. Un mismo producto puede presentar diversos envases, según sea su función o su destino final (p. ej., el *Nescafé* se vende en cajas de sobrecitos individuales para su utilización en cafeterías). Así, se define el envase en función de la unidad de consumo.

Una empresa, además de definir adecuadamente las unidades de compra, uso y consumo de sus productos, debe definir su estrategia de envase en función de las líneas de producto que tenga. Las principales estrategias de envase son las siguientes:

- a) **Estrategia de envase único.** Para cada producto existe un envase diferente de los demás (es bastante habitual).
- b) **Estrategia de envase por línea de producto.** Para toda la línea de producto el envase es homogéneo. De esta manera, el consumidor identifica toda la gama que se oferta (p. ej., el envase de toda la gama de una marca de champú suele ser el mismo).
- c) **Estrategia de envase múltiple.** Se unen distintas unidades de compra o de consumo en un mismo producto, conformando una nueva unidad de compra. Se utiliza en productos de mucha frecuencia de compra y bajo coste (p. ej., envase de ocho yogures, cuatro de un sabor y cuatro de otro).
- d) **Estrategia de envase de uso posterior.** En estos casos el envase tiene una funcionalidad por sí mismo, con independencia del producto que contiene (p. ej., vaso de cristal de la crema de cacao *Nocilla*).

Política de marca

La **marca registrada** es un distintivo, reconocido legalmente, que una empresa pone a sus productos, y cuyo uso le corresponde en exclusividad. Para el *marketing*, la marca de un producto simboliza unas cualidades importantes del mismo,

facilitando su venta y la de otros de la empresa. La marca facilita la identificación del producto y aporta notoriedad al mismo.

La marca, en su núcleo inicial, está compuesta por tres **elementos**, cuya combinación conforma la representación gráfica y visual de la misma. Éstos son:

- a) **Nombre:** identificador de la marca.
- b) **Tipografía:** forma en que está escrito el nombre.
- c) **Logotipo, grafismo o símbolo:** simbología visual que permite asociar la marca con unos colores o formas determinadas.

Al elegir el nombre de una marca, de un producto o, incluso, de una empresa, se deben cumplir una serie de **condiciones** teóricas que, al menos, son las que siguen:

- a) Que sea fácilmente **legible**.
- b) Que sea lo más **corto** posible.
- c) Que **no evoque atributos negativos** al producto.
- d) Que sea lo más **universal** posible.
- e) Que sea **registrable** (y, por tanto, protegible y diferenciable del resto).

En cuanto al **logotipo**, éste puede ser de varias clases:

- a) **Logotipo sin nombre de marca, iniciales o abreviaturas** (p. ej., símbolo de *Nike* o *Adidas*).
- b) **Logotipo con las iniciales de la marca** (p. ej., *BP*).
- c) **Logotipo con el nombre completo de la marca** (p. ej., *Sony*, *Sanyo*).
- d) **Logotipo basado en el propio nombre de la marca o en sus iniciales** (p. ej., *Panrico*, marca de la empresa *Panificio Rivera Costafreda*).

Una vez considerados los posibles nombres, tipografías y logotipos, una empresa debe definir su **estrategia o política de marca**. Las principales son:

- a) **Estrategia de marca común para todos los productos que fabrica o elabora la empresa.** Es una estrategia propia de grandes empresas o multinacionales. Tiene la ventaja de que todos los productos se benefician de los impactos e inversiones en publicidad de otros artículos de la empresa, y la desventaja de que la mala calidad o el fracaso de un producto provoca un perjuicio en los demás.
- b) **Estrategia de marca única o diferente para cada producto** (típica, por ejemplo, de las empresas fabricantes de detergentes). Tiene la ventaja de que el fracaso de un determinado producto no repercute en los demás.
- c) **Estrategia mixta.** Consiste en tener una marca para cada producto, asociada a otra gran marca que les protege (p. ej., productos de *Johnson & Johnson* o de *Nestlé*).

- d) **Estrategia de marca por línea de productos.** La empresa dispone una marca común para cada tipo de productos (p. ej., todos los champús de una empresa tienen la misma marca, independientemente del uso que se les dé).
- e) **Estrategias de dos o más marcas para un único producto.** Se utiliza para llegar a diferentes tipos de consumidores con distintos poderes adquisitivos (p. ej., *Codorniu*, *Rondel* y *Delapierre* son marcas de cavas de la misma empresa), para evitar la competitividad (si en un sector existen muchas marcas se evita que entren nuevos competidores) o para sacar al mercado stocks o productos obsoletos (p. ej., *Sonitron* es la segunda marca de *Sanyo*).

La calidad del producto

La calidad es una variable que habitualmente se considera de forma conjunta con el precio del producto (las empresas suelen elaborar estrategias de precio/calidad que les permitan incrementar sus ventas o cuotas de mercado). No obstante, en el presente epígrafe vamos a analizar el concepto de calidad por separado, con el fin de intentar comprender su verdadero alcance y trascendencia para la empresa y sus políticas de marketing.

La calidad se define como la aptitud de un producto o de un servicio para satisfacer las necesidades de los utilizadores o clientes. Es decir, un producto o un servicio tendrán calidad si sus consumidores son capaces de percibirla como tal. Hay que tener en cuenta que no va a ser igual la forma de percibir la calidad en productos muy diferentes entre sí (p. ej., un automóvil y un litro de leche), por lo que el modo de modo de mostrar tal calidad al potencial cliente de estos productos será también diferente.

El concepto global de calidad debe implicar a todo el colectivo humano de la empresa en el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, desde la identificación de las mismas y la concepción de los productos hasta la postventa, pasando por el aprovisionamiento o la fabricación. La calidad de un producto es, por tanto, el resultado de la suma de las calidades del conjunto de acciones que la empresa lleva a cabo en este sentido.

El ciclo de vida de un producto

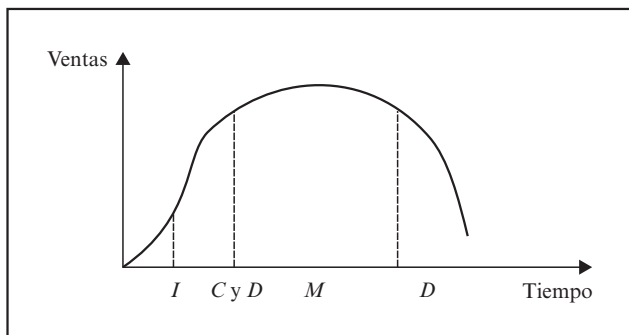
El ciclo de vida de un producto representa su paso por el mercado, desde su nacimiento o introducción inicial hasta su desaparición total (si es que la hay). Las **fases** típicas que caracterizan el ciclo de vida de un producto son cuatro (Salinas, Gándara y Alonso, 2009):

- **Introducción (I):** crecimientos lentos de las ventas, distribución exclusiva (resulta complicado encontrar el producto en cualquier tienda), precios altos (debido a que se fabrica en series cortas, ya que aparece por primera vez en el mercado), gran desarrollo del producto, etc.

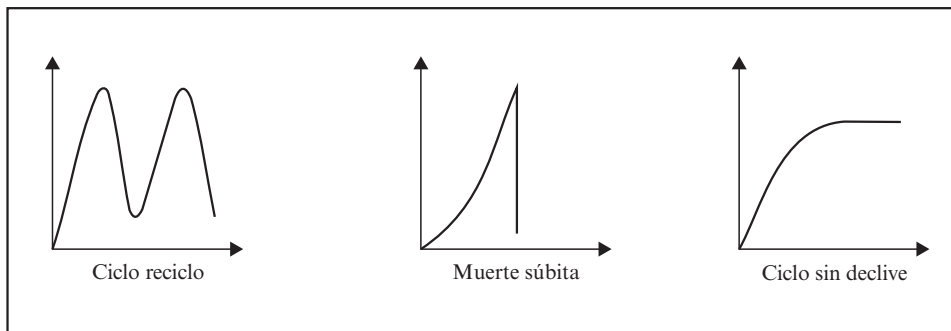
- **Crecimiento y desarrollo** (*C y D*): crecimiento muy rápido de las ventas, distribución tendente hacia lo masivo, incremento de la publicidad, descenso de los precios, etc.
- **Madurez** (*M*): producto próximo a la saturación del mercado, distribución masiva, fuertes campañas promocionales, políticas de doble marca, precios muy bajos, etc.
- **Declive** (*D*): fuerte descenso de las ventas. En esta época se puede relanzar el producto con una nueva cara, modernizarlo tecnológicamente o dejar de fabricarlo.

Asociado al ciclo de vida de un producto existe parejo un ciclo de beneficios (ciclo de caja o de *cash-flow*), caracterizado por:

- a) La existencia de pérdidas (beneficios negativos o desembolsos) hasta el lanzamiento del producto.
- b) Hasta que no se llega a la fase de crecimiento la empresa no empieza a obtener beneficios, estando su máximo en el punto de inflexión de la fase de madurez.
- c) Con la fase de declive vuelven a aparecer las pérdidas.



Teniendo en cuenta esto, nos podemos dar cuenta de que, hoy en día, al acortarse el ciclo de vida de los productos (debido a los avances tecnológicos), las empresas corren con el riesgo de que no les dé tiempo a recuperar la inversión (p. ej., cuando antes se compraba un aparato de radio era para disfrutarlo durante un extenso período de tiempo, mientras que hoy en cada hogar es habitual que existan varios aparatos, que pueden incorporar lector de CD o DVD, lector de Mp3, sintonizador digital de radio, etc., los cuales son renovados a medida que se aplican nuevas innovaciones). Por último, resulta necesario mencionar que el modelo de ciclo de vida referido anteriormente no es universal, sino que existen otros tipos de ciclo de vida de productos, algunos de los cuales se presentan gráficamente a continuación.



El *ciclo reciclo* es habitual, por ejemplo, en los vehículos, los cuales en muchas ocasiones suelen ser renovados superficialmente (frontal, grupos ópticos, etc.) cuando la empresa cree que sus ventas comienzan a bajar porque el público los considera pasados de moda. Un caso frecuente de *ciclo muerte súbita* es el de la ropa o complementos que usan los adolescentes, cuyo período vigente de moda suele ser bastante efímero. El *ciclo sin declive* se repite con asiduidad en ciertos productos alimenticios (p. ej., nadie duda de la larga vida que han tenido y van a tener los *Donuts* o la *Coca Cola*).

8.8. POLÍTICAS DE PRECIO

Hay formas muy simples de definir lo que se entiende por precio. Se puede considerar que precio es lo que se paga por obtener algo. También se dice que el precio es la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar alguien a cambio de recibir un producto. En definitiva, es el valor del bien en el mercado.

Sin embargo, dentro del *marketing* también resulta muy importante el contenido informativo del precio (p. ej., un precio superior a dieciocho mil euros en un automóvil hace suponer un cierto nivel de equipamiento y prestaciones, que no se esperan en uno que vale la mitad).

Desde esa perspectiva, se presenta a continuación la *matriz precio-calidad*, que relaciona ambas variables para obtener una serie de precios-tipo:

Calidad/precio	Alto	Medio	Bajo
Alta	Precio prima	Precio de penetración	Súper ganga
Media	Sobreprecio	Precio normal	Ganga
Baja	«Golpea y corre»	Precio aparente	Precio barato

- a) **Precio prima** (propio de artículos en los que se busca la calidad, sin importar el precio).
- b) **Precio de penetración** (con el fin de conquistar mercados).
- c) **Súper ganga** (se da en casos de liquidación o para introducir un nuevo producto, pero sin mantenerlo mucho tiempo).
- d) **Sobreprecio** (se cobra algo más de lo que se debe por un producto de una calidad normal).
- e) **Precio normal** (el adecuado para un producto de calidad media).
- f) **Ganga** (precio más bajo del que debería marcar un producto ateniéndose a su calidad).
- g) **Precio «golpea y corre»** (aparece en artículos que se adquieren en lugares por los que se pasa una vez y no se suele regresar).
- h) **Precio aparente** (se sube el precio de un producto de calidad baja para que el consumidor crea que esta es más alta).
- i) **Precio barato** (se da en productos en los que se persigue pagar poco sin importar la calidad).

Dentro de todos estos tipos de precios, los más habituales son los de la diagonal que va de la esquina superior izquierda a la esquina inferior derecha de la matriz. Para la **fijación de los precios** se pueden emplear varias **técnicas**:

- **Basándose en el coste de elaboración más un margen de beneficio.** Se puede hablar de precio límite (permite cubrir los costes variables, es decir, los que dependen del número de unidades de producto que se fabrican; la fijación de un precio de estas características provoca pérdidas a la empresa), precio umbral de rentabilidad (permite cubrir los costes variables y, además, los costes fijos; un precio de este tipo produce un beneficio cero, ni pérdidas ni beneficios) y precio objetivo (contempla un margen y permite alcanzar una rentabilidad prefijada; este precio conduce a la obtención de beneficios).
- **Basándose en la ley de la oferta y la demanda.** El vendedor ofrece más cantidad de producto cuanto más alto sea el precio, y el comprador quiere precios bajos y compra más cantidad cuanto más bajo sea el precio. Las variaciones que se producen en la cantidad demandada como respuesta a la variación del precio dependen de la elasticidad-precio de la demanda (cociente entre la variación porcentual de la cantidad demandada y la variación porcentual del precio). Elasticidad > 1 , demanda elástica: una disminución en el precio provoca una subida en mayor proporción de la cantidad demandada. Elasticidad < 1 , demanda inelástica: una disminución en el precio provoca una bajada en menor proporción de la cantidad demandada. Basándose en la demanda existe un precio máximo dispuesto a pagar por el consumidor y un

precio mínimo a pagar por el consumidor (por debajo del mismo se piensa que el producto no tiene la calidad que se espera de él). Entre ambos precios se encuentra lo que se conoce como «*margen de maniobra*», banda de precios dentro de la cual la empresa puede fijar el del producto en cuestión.

- **Basándose en la competencia**, se puede hablar de precio tradicional (es el habitual del sector obteniendo beneficio, por lo que cualquier empresa del mismo puede adoptarlo), precio «*liderazgo y seguimiento*» (es el que fija la empresa líder del sector, a la que las demás imitan implantando precios similares) y de precio de la «*licitación competitiva*» (es el que se fija en las subastas, sobre todo en las administraciones públicas, al fijar contratos).
- **Fijación de precios psicológicos**. Se denomina precio psicológico a cualquier cifra que influya en el comprador más allá de su mero contenido informativo. Hay varios tipos de precios psicológicos. Entre ellos destacan el precio «*par-impar*» (p. ej., 2,99 euros, el comprador lo asocia a una cifra más baja, 2 euros, y no a la evidentemente mucho más cercana al mismo, 3 euros), precio revestido (p. ej., 4,50 euros, se sitúa entre dos «*precios redondos*», pero se asocia al más bajo de ellos, en este caso a 4 euros y no a 5 euros), precio de prestigio (es deliberadamente fijado más alto de lo que debiera para que el consumidor lo asocie a una alta calidad del producto), precio «*líder de pedidos*» (habitual en los grandes almacenes, hipermercados y supermercados, recae sobre algunos productos que sirven de gancho, al ser bastante baratos), precios por líneas (se agrupan productos distintos por calidades semejantes y a cada grupo se le asigna un precio, como por ejemplo los productos de los antiguos establecimientos «*Todo a 100*»).

En el momento del lanzamiento del producto se suele vender por debajo de la competencia para después recuperar. A la hora de fijar los precios, existen ocasiones en las que hay que ofrecer descuentos o rebajas y en otras el elemento diferenciador es un precio alto si la calidad es muy buena.

Los ajustes o **descuentos** son precios más bajos del habitual de un producto. Existe una amplia gama de ellos. A continuación se exponen los tipos más frecuentes:

- **Rebajas**: reducciones de precios que se plantean estacionalmente (p. ej., en Navidad o en verano).
- **Descuento de caja**: reducción del precio por pronto pago (p. ej., 10% de descuento si se paga antes de diez días).
- **Descuentos por cantidad**: reducción del precio por comprar grandes cantidades de producto (p. ej., 10% de descuento si se compran más de 1.000 unidades). Con este tipo de descuentos se persigue que el cliente realice compras mayores. Existen dos tipos de descuentos por cantidad: los no acumulativos (sólo tienen en cuenta la última compra efectuada) y los

acumulativos (tienen en cuenta varias compras por parte del cliente y persiguen obtener el máximo de pedidos a lo largo del tiempo).

- **Descuentos de ocasión:** similares a las rebajas, aunque no sujetas a lo temporal sino a otro tipo de causas (p. ej., liquidación, cierre del establecimiento, etc.). Por otra parte, no sólo afectan a productos de consumo (nivel detallista), sino también a los productos industriales y a los servicios.

La fijación del precio de los productos debe hacerse en todo caso ateniéndose a lo establecido por las leyes que regulan esta temática. Además de la legislación derivada de la pertenencia de España a la Unión Europea, que prohíbe por ejemplo el *dumping* (venta de un producto a un precio inferior a su coste), y de los preceptos jurídicos generales expuestos en la *Constitución Española de 1978*, las decisiones sobre los precios se ven influenciadas por dos leyes concretas: la *Ley de Defensa de la Competencia* y la *Ley de Defensa de los Consumidores y Usuarios*.

En las disposiciones de estas dos leyes se prohíben las siguientes prácticas:

- a) Acuerdos de fijación de precios entre empresas.
- b) Monopolios (en cualquier sector).
- c) Competencia desleal por precios abusivos (precios muy bajos, sin llegar al *dumping*, cuya fijación pretende eliminar competencia).
- d) Precios discriminatorios (precios dispares para productos semejantes).
- e) «*Cebo y cambio*» (práctica consistente en ofertar un producto a un precio muy bajo para atraer al posible cliente, el cual, cuando accede al establecimiento, se encuentra con que no quedan existencias de ese producto, pero sí otros semejantes a un precio superior).

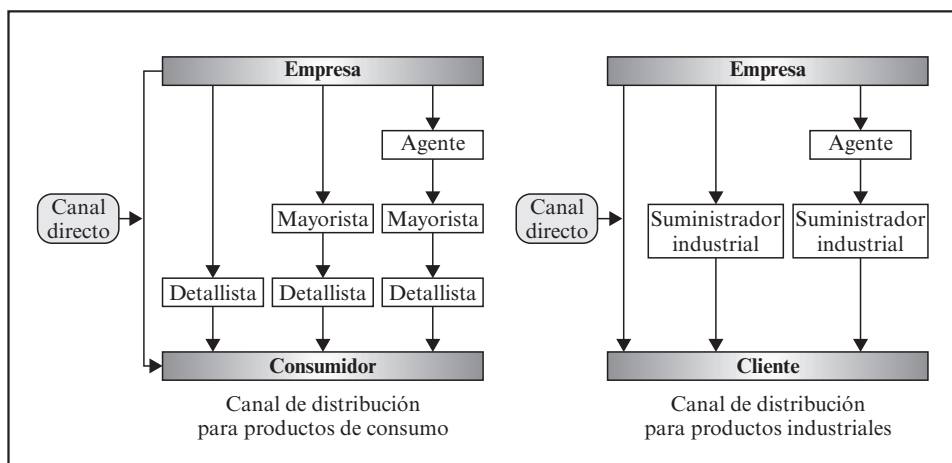
Una vez consideradas estas prohibiciones, hay que apuntar que, por norma general, los precios son libres. Sin embargo, existe una serie de excepciones muy puntuales:

- a) Precios fijados por el Estado para ciertos productos o servicios (p. ej., tabaco). Esos productos o servicios no se pueden vender a otro precio.
- b) Precios máximos fijados por el Estado para ciertos productos o servicios (p. ej., gasolina). Se puede vender el producto por debajo de esos precios, pero nunca superarlos.
- c) Precios mínimos fijados por el Estado para ciertos productos o servicios. Son habituales en el sector agrícola. No se puede fijar un precio de compra-venta por debajo de ellos.
- d) Precios de intervención. También son habituales en productos agrarios. En el caso de que el precio de mercado sea inferior al precio de intervención, el Estado compra el producto a ese precio, con lo cual, para el productor, el precio de intervención se convierte en el precio de venta más bajo posible.

8.9. POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN

La distribución hace referencia a las formas y técnicas utilizadas para hacer llegar el producto al consumidor. Económicamente, la distribución cumple un conjunto de funciones, que, como vamos a ver, resultan esenciales para el funcionamiento y supervivencia de las empresas. En primer lugar, la distribución incorpora valor añadido al producto, ya que éste tiene mayor valor para una empresa en un lugar donde puede ser vendido que en una fábrica o en un almacén. Por otra parte, sitúa al producto en el espacio y tiempo adecuados para que pueda ser comprado por el consumidor. Por último, es la causante de que se produzca toda una serie de transacciones de propiedad asociadas al producto (cambios de propiedad que se producen a medida que pasa por diferentes manos), lo cual constituye uno de los pilares básicos de la economía de mercado.

El camino que sigue el producto desde su fabricación hasta que llega a las manos del consumidor se denomina canal de distribución. Un canal de distribución está formado por los distintos intermediarios que intervienen en el mencionado proceso. En este ámbito, una empresa elegirá entre las opciones posibles que tiene para llevar su producto al consumidor. Estas alternativas pueden clasificarse en función de la longitud del canal. Así, un canal de distribución será corto cuando el número de intermediarios es muy pequeño o nulo (venta directa), y será largo cuando el número de intermediarios es muy elevado. Además, resulta conveniente indicar que los canales para productos de consumo y para productos industriales difieren sustancialmente (véase gráfico).



Dentro del canal de distribución existe una serie de **flujos** que afectan al producto que se mueve a lo largo del mismo. Éstos son los siguientes:

1. **Flujo físico:** pasos que el producto realiza físicamente (lugares por los que pasa el producto).
2. **Flujo de propiedad:** cambios de propiedad que sufre el producto (no tiene por qué coincidir con el flujo físico, ya que el producto puede estar en el almacén de un intermediario y ser propiedad de otro intermediario o del productor).
3. **Flujo monetario** (vinculado a los cobros y los pagos que se dan dentro del canal).
4. **Flujo de información:** el análisis de la información acerca de la distribución ayuda a la empresa a elegir el canal que le resulta más conveniente, así como la estrategia más adecuada entre lo que, en *marketing*, se conoce como «*tirar*» (informar a los consumidores finales con el fin de incentivar en ellos la compra del producto) y «*empujar*» (colocar producto a los intermediarios para que éstos vendan más producto a los consumidores finales).

Hay veces que ese canal es propio o directo desde el productor al consumidor, pero lo habitual es un canal externo o ajeno a través de los **intermediarios:**

- **Representante:** Pone en contacto a comprador y vendedor, y cobra una comisión por la venta de los productos. El agente comercial es una variante, porque la relación contractual es sólo con el fabricante y no con el comprador.
- **Mayorista:** vende al minorista y no al consumidor. Es propietario del producto y suele cumplir las funciones de almacenamiento, publicidad, servicio de asistencia técnica, y además financia al detallista y distribuye al domicilio del detallista.
- **Minorista:** vende directamente al consumidor final. Su tipología es amplia, destacando las tiendas tradicionales (espacio de dimensiones reducidas y pocos productos pero de varias ramas; se trata de la popular tienda de barrio, característica de buena parte del siglo XX), tiendas tradicionales especializadas (su suministro se reduce a pocos productos de una misma rama, p. ej., zapatería, carnicería, pescadería), autoservicios (tiendas detallistas de pocos metros cuadrados, de 200 a 300 m², con una sola caja y acceso directo del cliente al producto; p. ej., las tiendas *Spar*, que todavía están implantadas en muchas zonas rurales), supermercados o superservicios (sus dimensiones varían entre 400 y 1.200 m², el número de cajas es entre una y cuatro y disponen de secciones de perecederos, limpieza y textil; p. ej., *Mercadona*, *Alimerka*, *El Árbol*), hipermercados (más de 1.200 m², aunque lo normal es que se sitúen entre los 4.000 y los 7.000 m²; el número de cajas es muy elevado, contando con numerosas secciones y muchos artículos por sección; p. ej., *Carrefour*, *Alcampo*), grandes almacenes (disponen sus secciones de

venta en varias plantas, pudiendo llegar a disponer de más de un millón de referencias distintas; p. ej., *El Corte Inglés*), centros comerciales (aglutinan consumo y ocio en un mismo espacio o núcleo; p. ej., «*La Vaguada*» de Madrid, «*Equinoccio*» de Valladolid), tiendas-descuento (ofrecen productos de *marca blanca* o de otras marcas a un precio más barato que el de sus competidores; p. ej., *Día*, *Lidl*, basándose para ello en la reducción de costes, como la disminución del número de empleados, o utilizando como personal de limpieza a cajeros o a reponedores), tiendas-día (ofrecen pocos productos de alto consumo a unos precios razonables, abriendo las veinticuatro horas del día incluyendo domingos y festivos, aprovechando esos días para vender más; p. ej., *Seven Eleven*, *OpenCor*, tiendas de gasolinera).

— **Otros canales de distribución:**

- **Cadenas franquiciadas** (p. ej., *Coronel Tapiocca*, *Don Algodón*, *Telepizza*). Consiste en abrir tiendas, supermercados o hipermercados en régimen de franquicia (véase el capítulo 3).
- **Cadenas de compra voluntaria** (p. ej., *Spar*, *Más y Más*). Distintos establecimientos coordinan sus compras a través de una entidad, pero sin perder la libertad de comprar a otros proveedores.
- **Cooperativas de detallistas** (p. ej., cooperativas farmacéuticas provinciales). Se trata de agrupaciones de detallistas con el fin de realizar grandes volúmenes de compras y así obtener importantes descuentos.
- **Cadenas sucursalistas** (p. ej., *Alcampo*, *Carrefour*, *El Corte Inglés*). Constituyen una red de distribución con múltiples puntos de venta y un gran volumen de negocio. El propietario de todos los establecimientos es la misma persona o empresa.
- Ventas por ordenador (**venta electrónica**), por teléfono (**telemarketing**), mediante máquinas automáticas (**vending**), etc.

Al distribuir un producto, una empresa debe escoger el modo en que quiere que el consumidor encuentre el mismo. En este sentido, existen principalmente tres **tipos de estrategias de distribución**:

- a) **Estrategia intensiva.** Se basa en la distribución masiva del producto buscando una cobertura total del mercado. Es típica de productos de primera necesidad y de productos alimenticios de bajo coste (p. ej., una lata de tomate frito de una conocida marca se encuentra fácilmente en cualquier supermercado).
- b) **Estrategia selectiva.** Consiste en escoger en cada mercado o población un número de distribuidores que van a repartir ese producto. Es habitual en los sectores de moda y calzado.
- c) **Estrategia exclusiva.** Existe sólo un punto de venta del producto para cada mercado, población o conjunto de población. Se suele dar en produc-

tos sofisticados (p. ej., joyas, automóviles, etc.), pero también es habitual en los sectores referidos en el punto anterior (p. ej., *Benetton*, *Don Algodón*, etc.).

Una vez consideradas todas las alternativas sobre canales de distribución, formas de integración, estrategias distributivas, etc., las empresas deben elegir cómo van a llevar a cabo la distribución de sus productos. Para ello deben tener en cuenta la existencia de unas variables que van a hacer que una determinada forma de distribución triunfe o fracase. El éxito dependerá, en todo caso, de un correcto estudio previo de las mismas allí donde se quiera distribuir. Las principales variables o elementos que inciden en la distribución son:

- a) Pirámide de edades: según sea la edad media de una población se necesitará un sistema de distribución u otro.
- b) Tamaño de los hogares: la media de personas por hogar influye en la concentración de los centros de venta.
- c) Número de personas inactivas: en un lugar con un desempleo elevado se consume menos que en otros con menos paro.
- d) Incorporación gradual de la mujer al trabajo: ha provocado en las últimas décadas la variación de los horarios de apertura y de cierre de un gran número de establecimientos.
- e) Gastos de alimentación: es la variable más significativa dentro de los gastos totales de un hogar y, por tanto, el mejor indicativo del nivel de consumo de una zona.

8.10. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

El **mix de comunicación de la empresa** está compuesto por cada una de las diferentes maneras que tiene la misma de comunicarse con su público. Tiene como objetivo dar a conocer al producto, anunciando sus características y ventajas comparativas, de forma persuasiva. En resumen, se pretende informar, persuadir y recordar. En principio, puede parecer que la publicidad es la única forma que tiene la empresa de comunicarse con su público. Es cierto que es la más conocida y utilizada. Sin embargo, existen otras formas que, en ocasiones, en ciertas empresas son igualmente importantes (p. ej., una empresa tan conocida como *Zara* prácticamente no utiliza la publicidad como medio de acercamiento a su público potencial). A continuación se detallan todas ellas:

- **Publicidad.** Es la presentación de un bien o servicio mediante mensajes a través de los medios de comunicación o publicitarios (radio, televisión, prensa, publicidad exterior, internet, revistas...) y sus correspondientes so-

portes publicitarios (p. ej., *El País*, *El Mundo*, *ABC* son soportes del medio prensa), con el objeto de motivar la aceptación y compra por parte del potencial consumidor. Los objetivos de la publicidad son informar, persuadir (despertar el interés e inducir a una respuesta) y recordar. La publicidad tiene dos vertientes. La primera de ellas es la publicidad como información o publicidad informativa, que recoge las características de las marcas o productos, ofreciéndoselas al consumidor (es la más habitual de los productos industriales). La otra es la publicidad como persuasión o publicidad persuasiva, la cual trata de convencer al receptor de que las características del producto que se está publicitando son las que le interesan (es típica de los productos de consumo).

- **Promoción de ventas.** Está conformado por el conjunto de actividades comerciales realizadas para incrementar las ventas en el corto plazo (p. ej., regalo de cupones, regalo de viajes, 2×1 , concursos...). La promoción se suele llevar a cabo en el mismo lugar en que se realiza la venta al público (p. ej., degustación de un producto alimenticio en un hipermercado). La filosofía de venta en las tiendas, que contempla aspectos como la presentación del producto, la iluminación, los colores, los carteles, la altura..., es conocida como merchandising.
- **Relaciones públicas.** Existe una propaganda o publicidad no pagada, que consiste en actividades realizadas a través de ruedas de prensa o comunicados a medios de difusión. Es un modo de tratar a los clientes, proveedores, trabajadores, etc. Se transmite imagen de calidad. Otros medios son conferencias, exposiciones, patrocinios... Las relaciones públicas están orientadas a la aceptación por la sociedad de la empresa, la marca o el producto. Sus objetivos son a muy largo plazo y trata de crear una imagen de opinión o de simpatía a través de múltiples acciones (p. ej., entrega de invitaciones por parte de una discoteca).
- **Esponsorización y mecenazgo.** La esponsorización o mecenazgo utilizan eventos de carácter deportivo, cultural, humanitario..., para asociarlos a una empresa, marca o producto, es decir, se buscan asociaciones positivas para esa empresa, marca o producto (p. ej., esponsorización de la camiseta de un equipo de fútbol). La diferencia entre ambas formas de comunicación estriba en que mientras la esponsorización busca la financiación de eventos para obtener beneficios de la comunicación, el mecenazgo está relacionado con aspectos culturales y humanitarios sin fines económicos. En este sentido, hay que recordar que los primeros mecenas fueron nobles renacentistas que mantenían bajo su tutela a artistas para que éstos pudieran tener los medios o recursos necesarios para llevar a cabo su obra.
- **Marketing directo o venta personal.** Trato directo con el comprador, que provoque una respuesta inmediata (p. ej., el *telemarketing* o venta por teléfono, la atención al cliente, *C.R.M.*, acciones de fidelización...).

Fases esenciales de una campaña publicitaria

El desarrollo de una campaña publicitaria está conformado por cuatro fases esenciales que una empresa debe tener en cuenta. Éstas son:

1. Definición de estrategias y objetivos por parte de la empresa (público al que quiere llegar, ventas que pretende conseguir, etc.).
2. Creación publicitaria. Este proceso normalmente es llevado a cabo por empresas especializadas en este campo (agencias publicitarias) y no por la empresa emisora.
3. Estudio y planificación de medios publicitarios (decidiendo sobre temas como el número de anuncios y dónde se insertarán, la definición de presupuestos, la elección de medios, la frecuencia en el tiempo de inserción de anuncios, etc.).
4. Investigación publicitaria. Consiste en analizar posteriormente a la campaña realizada la eficiencia de la actuación publicitaria que la empresa ha realizado. Esta fase resulta de gran importancia para decidir si se va a continuar contratando a la misma empresa de publicidad o, por el contrario, ante unos resultados que no han sido los esperados, se ha de tomar la opción de cambiar de agencia.

Objetivos de una campaña publicitaria

Los objetivos de una campaña publicitaria pueden ser muy variados y, en todo caso, van a depender de la empresa concreta que la esté realizando. De todos modos, se puede afirmar que, en la mayor parte de las empresas, los objetivos principales suelen ser alguno o algunos de los siguientes:

1. **Atraer nuevos compradores** al producto de la empresa.
2. **Incrementar el uso o utilización de un producto** (p. ej., campaña conjunta de los productores de azúcar que incidía en el bajo contenido calorífico de una sola cucharada).
3. **Captar clientes** de marcas rivales.
4. **Retener los clientes que ya usan el producto** de la empresa.

Planificación de los medios en una campaña publicitaria

Planificar los medios que se van a utilizar en una campaña publicitaria (es decir, escogerlos y elaborar un calendario de actuaciones en los mismos) es una labor de suma importancia, ya que de ello va a depender, en gran medida, el éxito o el fracaso de la propia campaña. En este sentido, cada empresa deberá considerar la población objetivo de la campaña publicitaria, es decir, el número de

Parrilla de publicidad de Telecinco (hacia la mitad de la primera década del siglo XXI)

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
7:00	Informativos de la mañana 500 €					Infantil fin de semana 2.500 €		7:00
7:30								7:30
8:00	8:00							
8:30	8:30							
9:00	9:00							
9:30	Mañana 500 €					Mediodía fin de semana 2.000 €		9:30
10:00								10:00
10:30	10:30							
11:00	11:00							
11:30	11:30							
12:00	Mediodía 1 2.300 €					Mediodía fin de semana 2.000 €		12:00
12:30								12:30
13:00	13:00							
13:30	13:30							
14:00	14:00							
14:30	Mediodía 2 7.100 €							14:30
15:00	Las noticias 1 10.500 €							15:00
15:30	Serie 13.000 €					Tarde fin de semana 8.250 €		15:30
16:00								16:00
16:30	16:30							
17:00	17:00							
17:30	17:30							
18:00	Sobremesa 7.250 €					Tarde fin de semana 8.250 €		18:00
18:30								18:30
19:00	19:00							
19:30	19:30							
20:00	20:00							
20:30	Las noticias 2 12.750 €							20:30
21:00	Las noticias 2 12.750 €							21:00
21:30	Postnoticias 12.750 €							21:30
22:00	Gran noche lunes 26.500 €	Gran noche martes 68.500 €	Gran noche miércoles 25.000 €	Gran noche jueves 14.000 €	Gran noche viernes 26.750 €	Noche fin de semana 4.500 €		Gran noche domingo 15.000 €
22:30						Gran noche sábado 20.000 €		
23:00	Noche 10.500 €					Gran noche sábado 20.000 €		Medianoche fin de semana 5.250 €
23:30						Medianoche sábado 6.000 €		
0:00	Medianoche 2.150 €					Medianoche sábado 6.000 €		Medianoche fin de semana 5.250 €
0:30						Medianoche fin de semana 3.150 €.		
1:00	Medianoche 2.150 €							
1:30								
2:00	Medianoche 2.150 €							
2:30								
2:30	Madrugada 750 €							2:30

personas a las que la empresa quiere llegar. Con posterioridad a la realización de la campaña deberá comprobar la cobertura de la misma (el porcentaje de la población objetivo a la que realmente se llega con una campaña).

A la hora de escoger, hay que tener en cuenta que los diferentes medios de comunicación que existen se engloban, desde el punto de vista del *marketing*, en dos grandes grupos:

- a) *Massmedia* o medios de comunicación de masas (televisión, radio, prensa, revistas, cine, publicidad exterior e internet). A ellos tiene acceso un número muy elevado de personas.
- b) *Micromedia* (publicidad en el lugar de venta o *PLV*, catálogos y exposiciones o ferias). A este conjunto de medios tiene acceso un número reducido de personas.

Además, cuando se lleva a cabo una planificación de medios no sólo hay que seleccionar el medio o los medios, sino también los soportes, es decir, cada uno de los agentes que operan en un determinado medio (p. ej., si se escoge el medio *televisión* para una campaña en concreto, habría que escoger también los soportes que se consideren más adecuados, en este caso *TVE 1, La 2, Antena 3, Tele 5*, etc.).

Durante este proceso de planificación de medios hay que tener en cuenta las audiencias brutas de cada medio y las audiencias útiles de cada soporte, para así poder escoger adecuadamente medios y soportes. La audiencia bruta está compuesta por las personas que tienen acceso a un medio (p. ej., la audiencia bruta de un anuncio en *Tele 5* a las 21:30 del jueves está conformada por la totalidad de personas que está viendo la televisión ese día a esa hora). Por su parte, la audiencia útil es la totalidad de audiencia de un determinado soporte (p. ej., en el caso anterior está conformada por el número total de personas que a las 21:30 del jueves esta sintonizando *Tele 5* en su aparato receptor).

Normalmente, resulta habitual que cada empresa lleve a cabo encuestas para determinar los medios y soportes adecuados. En definitiva, en todo este proceso de planificación de medios se deben seguir criterios de coste o económicos, de audiencia y de cobertura.

LECTURA COMPLEMENTARIA Las 30 mejores marcas españolas*

Vivimos la peor crisis de los últimos 70 años, el riesgo país de España se ha multiplicado exponencialmente en apenas un abrir y cerrar de ojos, la solvencia está bajo mínimos, el crédito no fluye y no hay confianza... Ante este maremoto económico que dura ya casi cuatro años, las empresas sólo tienen dos caminos para intentar capear en lo posible el temporal: flotar e

* Francisco Oleo, original publicado en la revista *Actualidad Económica* en enero del año 2012.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Las 30 mejores marcas españolas (cont.)

intentar nadar hasta encontrar tierra firme. Esto último se consigue siendo austero, dosificando las fuerzas para no desfallecer y nadando y guardando la ropa de la manera más eficaz. Pero para flotar es necesario contar con un salvavidas en buen estado, que en el caso de las compañías es su marca. Éste es el principal argumento que tienen las empresas para diferenciarse de la competencia, en un mercado cada vez más abierto y caótico como consecuencia del fuerte crecimiento de internet y el boom de las redes sociales.

¿Pero cómo sabemos si el flotador que sostiene la empresa está en buen estado para no hundirnos? «*La marca es un activo clave de la empresa que genera valor, pero que también genera riesgos. Lo más importante para que funcione es que exista una idea detrás*», explica Gonzalo Brujón, presidente de *Interbrand Iberia y Latinoamérica*. En España, *Movistar* sigue creciendo como mejor marca de las 30 que componen el *Ranking Interbrand de Las mejores marcas españolas en 2011*. La marca comercial de *Telefónica* en España y gran parte de Latinoamérica triplica en valor a su inmediato perseguidor, *BBVA*. El principal reto de *Movistar*, que tiene un valor de casi 16.700 millones de euros, un 28% más que en 2009, es dilucidar su papel a nivel global y su convivencia con otras marcas comerciales del grupo, como *Vivo* y *O2*. Este también es el reto de la marca *BBVA*, que tiene un valor de 5.568 millones, con un descenso superior al 27%, más por tratarse de una entidad financiera, que se encuentra en el punto de mira de los mercados internacionales, que por su propio negocio. El podio lo completa *El Corte Inglés*, que cae un 16% hasta los 1.366 millones. Se trata de una marca con un gran peso y presencia en España, pero que debe afrontar el reto de la internacionalización y acelerar el proceso de rejuvenecimiento y diferenciación en el que está inmerso.

Las marcas españolas tienen todavía mucho por hacer en su proceso de globalización (una misma marca en todo el mundo). «*La vocación de internacionalización de las marcas españolas es clave. Es necesario estar en todas partes, no sólo en los países más fáciles y cómodos*», explica Brujón. Nuestros dos gigantes globales, como refleja el *Ranking Interbrand de las 100 mejores marcas en*

el mundo, son *Zara*, que sube posiciones del puesto 48 al 42, y *Banco Santander*, que se mantiene en el puesto 68. Pero las marcas no son algo exclusivo de las grandes multinacionales. «*En España, Mahou ha sabido reinvertirse y desestacionalizar el consumo, y sus ventas se han disparado en los últimos años. Damm, por ejemplo, ha hecho justo lo contrario y ha centrado todos sus esfuerzos en el verano con su campaña Mediterráneo, de la que ya se nota cierto agotamiento*», explica *Bosco Torres*, uno de los técnicos que ha elaborado el *Ranking de Interbrand*.

Cómo hace el Ranking Interbrand

La metodología de *Interbrand* se fija en la inversión y en la gestión que se realiza día a día en la marca como un activo más del negocio. Esto significa que el método tiene en cuenta todas las formas en las que la marca influye en la compañía, desde atraer y retener el talento hasta proporcionar al cliente lo que espera de la empresa. El valor final puede servir para guiar la gestión de la marca, de forma que las decisiones que se tomen en los diferentes negocios se hagan con mayor información. Existen tres aspectos que contribuyen a la valoración de la marca: la actuación financiera de los productos y servicios ofrecidos, el papel que juega en el proceso de decisión y la fortaleza de la marca:

Resultado financiero: Mide el retorno neto que obtienen los proveedores de capital de una compañía. Esta es la razón por la que se utiliza el Beneficio Económico Agregado (EVA), en lugar de otras medidas que no recogen el concepto de riesgo y de rentabilidad.

LECTURA COMPLEMENTARIA
Las 30 mejores marcas españolas (cont.)

Papel de marca: Mide qué parte de la decisión de compra se puede atribuir directamente a la marca, excluyendo otros aspectos de la oferta como pueden ser el precio o las características intrínsecas del producto. Conceptualmente, el papel de la marca refleja la porción de la demanda que un producto o servicio con marca obtendría por encima del mismo producto o servicio que no tuviera marca.

Fuerza de marca: Mide la habilidad para asegurar ganancias futuras para la compañía. Se presenta en una escala de 0 a 100 basada en una evaluación de diez áreas donde la marca tiene una presencia. La actuación en cada una de estas dimensiones se juzga de forma relativa a otras marcas de la industria donde la marca desarrolla su actividad.

Las 30 mejores marcas españolas

Posición actual	Marca	Valor millones (euros)	Cambio valor marca	Sector	Comentario
1	Movistar	16.687	28,01 %	Telecomunicaciones	Ha recogido el guante de Telefónica para ser una marca comercial en España y Latinoamérica.
2	BBVA	5.568	-27,10 %	Servicios financieros	Fuerte posición en España, México y Latinoamérica. Se beneficia del patrocinio del fútbol.
3	El Corte Inglés	1.366	-16,00 %	Distribución	Se echa en falta una mayor proactividad de la marca en internacionalización e innovación.
4	La Caixa	1.280	-14,98 %	Servicios financieros	Mantiene su gran carácter social al tiempo que se ha adaptado a las exigencias bancarias.
5	Telefónica	1.250	-80,19 %	Telecomunicaciones	Mantiene un amplio calado en la sociedad a través de las iniciativas de su Fundación.
6	Mango	897	9,44 %	Moda	Ofrece una propuesta diferenciada basada en la creación de colecciones junto a <i>celebrities</i> .
7	Iberdrola	872	9,78 %	Servicios Públicos	Líder mundial en energía eólica y presente en mercados difíciles como Reino Unido y EEUU.
8	Repsol	854	11,79 %	Petróleo	Mejora su gestión y sigue generando valor, sin que le afecten las disputas accionariales.
9	Mahou	777	9,22 %	Bebidas	Crecimiento vertiginoso por una gestión que ha conseguido desestacionalizar el consumo.
10	Bershka	653	Nueva	Moda	Entra por primera vez en el ranking por su espectacular crecimiento.
11	Mercadona	631	16,06 %	Distribución	Es la marca más mencionada, recomendada y preferida para 4,3 millones de hogares.
12	Massimo Dutti	572	Nueva	Moda	Otra marca de Inditex que entra en el ranking. Está presente en 50 países.
13	Banco Popular	536	-37,75 %	Servicios financieros	Registra una de las mayores bajadas por sus resultados y por la percepción de la marca.
14	Mapfre	448	18,33 %	Servicios financieros	Sale reforzada financieramente y como marca a pesar de la crisis.
15	Prosegur	434	10,94 %	Seguridad	Un negocio y una marca bien gestionadas pueden crear valor en medio de la recesión.
16	Día	374	Nueva	Distribución	Nueva incorporación. Demuestra que el «hard discount» no está reñido con la gestión.

LECTURA COMPLEMENTARIA
Las 30 mejores marcas españolas (cont.)

Posición actual	Marca	Valor millones (euros)	Cambio valor marca	Sector	Comentario
17	Real Madrid	331	7,80%	Deporte	Sigue siendo el club de fútbol más rico del mundo. Gestión económica más equilibrada.
18	Gas Natural	321	26,44%	Servicios Públicos	La marca ha salido muy reforzada de la fusión con Unión Fenosa.
19	FC Barcelona	319	13,44%	Deporte	Los ingresos suben considerablemente gracias a los numerosos títulos conseguidos.
20	Endesa	318	-0,65%	Servicios Públicos	Necesita continuidad en sus campañas de marketing y más diferenciación del resto.
21	Banco Sabadell	313	-20,21%	Servicios financieros	Es interesante la nueva estrategia para ser recibido como más cercano y accesible.
22	Damm	274	-8,89%	Bebidas	Cae frente al resto del sector. Se nota cansancio en su campaña «Mediterráneamente».
23	Banesto	242	-21,74%	Servicios financieros	No tiene un rumbo claro de cara al futuro tras la salida de Ana Patricia Botín.
24	Cruzcampo	224	Nueva	Bebida	Se estrena. Éxito de la campaña publicitaria que, probablemente, haya tenido más impacto.
25	Cola Cao	217	4,54%	Alimentación	Se consolida como una de las mejores marcas españolas, un icono de varias generaciones.
26	Cepsa	213	Nueva	Petróleo	Para los consumidores sigue siendo la de siempre a pesar del cambio accionarial.
27	Bankinter	208	-14,04%	Servicios financieros	Ha perdido su singularidad multicanal y de innovación en el sector.
28	Tous	205	-6,92%	Moda	Su excesiva extensión de marca podría llegar a desvirtuarla si no diseña una trayectoria clara.
29	Campofrío	201	9,29%	Alimentación	Aumenta su valor al haber sabido adaptarse a la situación del consumo actual.
30	El País	200	-33%	Medios de comunicación	Gran caída del valor. Debe luchar de cara al futuro y seguir adaptándose al mundo online.

FUENTE: Actualidad Económica.

LECTURA COMPLEMENTARIA
Nombres que hacen vender (cómo influye la marca en el éxito de un producto)*

Un buen nombre puede hacer que las ventas de un producto se incrementen, mientras que otro inadecuado es suficiente para convertirlo en un fracaso. Probablemente, la decisión de escoger el nombre o marca de un producto es una de las más delicadas que se han de tomar dentro del *marketing-mix*. Por suerte, si el nombre no tiene el éxito esperado, siempre queda la opción de cambiarlo.

* Ricardo Argüello, original publicado en la revista *Muy Interesante* en mayo del año 2000.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Nombres que hacen vender (cómo influye la marca en el éxito de un producto) (cont.)

En 1918, un fabricante de automóviles japonés construyó un coche con dos asientos al que llamó *Datson* («el hijo de *Dat*»). Esas eran las iniciales de los tres fundadores de la compañía, *Den*, *Aoyama* y *Takeuchi*. Posteriormente, el nombre se cambió por *Datsun*, para no confundirla con una palabra que en japonés significa «perder dinero». Pero eso no fue todo. Cuando la compañía reinició su producción después de la *Segunda Guerra Mundial*, decidió comercializar los vehículos con el nombre de *Nissan*. No obstante, al introducirlos en el mercado estadounidense, volvió al antiguo nombre de *Datsun* para no hacer énfasis en su procedencia.

Así, en 1980 y en EE.UU., un 85 por 100 conocía el nombre de la marca *Datsun*, mientras que el de *Nissan* apenas llegaba al 2 por 100. De nuevo, en el verano de 1981, la compañía decidió cambiar el nombre de *Datsun* por el de *Nissan* en todo el mundo para desarrollar una estrategia global, y probablemente animados por el éxito de otras como *Toyota* y *Honda*. Durante dos años, en que los productos se cambiaron gradualmente, ambos nombres aparecieron en los automóviles, pero hasta 1984 no se produjo la transacción completa. Todo ello supuso unos gastos increíbles en publicidad (unos 240 millones solamente en la campaña «el nombre es *Nissan*») y que durante unos años las ventas cayeran peligrosamente. De hecho, en 1988, una investigación demostró que el reconocimiento del nombre *Nissan* era aún igual que el de *Datsun*, a pesar de la ausencia de este último durante cinco años. El coste total debió rondar los 100.000 millones de pesetas, además de la confusión producida en los clientes. ¿Mereció la pena?

Algo semejante, aunque por distintos motivos y con diferentes resultados, ha ocurrido en España con productos como el *Mister Proper*, el *Mitsubishi Pajero* o la *Comtessa*, que hoy se comercializan con los nombres de *Don Limpio*, *Mitsubishi Montero* y *Vienneta*, aunque esta última aún mantiene en la caja la leyenda «antes *Comtessa*». Y es que acertar con el nombre de un producto es una decisión tan difícil como elegir el nombre de un hijo. Si

a este le va a acompañar durante toda la vida, influyendo sobre su personalidad y sus relaciones con los demás, los especialistas en *marketing* aseguran que el nombre de los bienes de consumo juegan un papel fundamental para darlos a conocer y venderlos al mayor número de personas posible.

Cuidado con las exportaciones

Antes de bautizar un bien de consumo hay que asegurarse de que el nombre no le pertenezca a otro, como le ocurrió a la marca *Puma*, que durante varios años tuvo que comercializar su ropa deportiva llamándola de otra forma en nuestro país. Pero, además, hay que tener en cuenta las connotaciones que las palabras tienen en cada idioma.

Mucha gente, por ejemplo, no estaba dispuesta a comprarse el *Mitsubishi Pajero*, que no sonaba precisamente bien, y hubo que cambiarlo, sólo para España, por *Montero*. Algo semejante pasó con el *Fiat Ritmo* en los países de habla inglesa, porque allí el «*ritmo*» es el ciclo menstrual. Pero no es un problema exclusivo de coches. La pronunciación del nombre de la colonia *eau de thé* («*ódete*») en los anuncios navideños españoles también tuvo una repercusión muy sonada. En cuanto al champú *Head & Shoulders*, un estudio demostró que en cada región de España lo pronunciaban de una manera, por lo que, a pesar de su reconocimiento internacional, se optó por denominarlo aquí con las iniciales *HS*.

Parece que, para un producto que se vaya a distribuir en varios países, lo ideal es una palabra corta, sin significado y fácil de pronunciar, como *Sony* o *Kodak*. Eso pensaron los que bautizaron la marca *Nike*... que resultó ser casi un insulto en árabe. Entonces, ¿cómo acertar? Hasta hace unos años se confiaba en el instinto de los creadores del producto. Así surgieron marcas como *Mercedes* (el nombre de la sobrina de uno de los fundadores de la casa automovilística) o *Coca Cola*, que se eligió pensando que las dos *ces* quedaban muy bien en el logotipo.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Nombres que hacen vender (cómo influye la marca en el éxito de un producto) (cont.)

Atributos psicológicos para bautizar

El proceso para elegir el nombre de una marca comienza con una fase en la que un grupo de creativos se encierra en una sala blanca sin ningún elemento que llame la atención y empieza a lanzar ideas, a veces sin saber ni de qué producto se está hablando. De esta fase, conocida como *brainstorming* («tormenta de ideas»), pueden salir hasta 5.000 ideas, aunque la mayoría son disparatadas, por lo que pasan por un filtro del que se salvan unos 200 nombres. Entonces hay que verificar que el vocablo no esté ya registrado en el país que interesa. Esta operación suele descartar entre el 80 y el 90 por 100 de las propuestas. Después de otro control internacional, para eliminar aquellos que puedan estar registrados o ser malsonantes en otros países, las 5.000 ideas iniciales se han quedado en cinco o seis, que son las que se proponen definitivamente a los altos cargos de la empresa.

Todo este proceso puede llevar meses o años y costar entre uno y cincuenta millones de pesetas, dependiendo de la cantidad de mercados y de los países en los que se va a introducir el producto. Y algunas veces hay que comprarle el nombre a alguien que ha registrado uno igual o que suena parecido. No obstante, la inversión puede merecer la pena. Como hemos visto, una buena elección puede significar el éxito inmediato de un producto. Pensemos por ejemplo en los relojes *Swatch*, cuyo nombre surgió de la asociación de *swiss* y *watch* («reloj suizo») y sirvió para diferenciarlos de los relojes japoneses de bajo precio, o en la denominación de la empresa *TelePizza*, que con su simpleza alcanzó en tiempo récord niveles de conocimiento cercanos al 100%.

El valor del nombre de su coche

El reconocimiento del nombre de un producto, igual que la calidad del mismo o la fidelidad del cliente, es un activo del valor de la marca que genera unos ingresos que pueden utilizarse, por

ejemplo, para incrementar beneficios o para reinvertir en la construcción de valor adicional de la marca. *American Motors* probó un automóvil mostrando un modelo sin nombre a sus clientes, a los que interrogaba sobre cuánto estarían dispuestos a pagar por él. La misma pregunta fue propuesta con el automóvil identificado bajo varios nombres. El precio se situó en menos de 1.750.000 pesetas para el que no tenía nombre y en 2.300.000 para el que lo bautizó como *Renault Premier*. Y eso para un nombre que era absolutamente desconocido. Imaginense en cuánto se podría valorar el nombre de la *Coca Cola* en una lata de refresco o el de *IBM* en la carcasa de un ordenador. Ya lo puso *Cervantes* en boca de *Don Quijote*: «un buen nombre es mejor que la riqueza», aunque más bien parece ser un sinónimo inequívoco de éxito y dinero. Así que, no importa lo que venda, si quiere que sea un éxito encuéntrale un buen nombre. Incluso si no vende, halle la palabra adecuada y la gente estará dispuesta a pagar por ella.

El genio con dos caras

En 1982, *Procter & Gamble* perdió una gran oportunidad de publicidad cuando iba a introducir el famoso limpiador *Mister Clean* en España y descubrió que la marca *Mister Limpio* estaba registrada y que su propietario pedía una cantidad enorme por el nombre, por lo que decidieron llamarle *Mister Proper*, a semejanza del *Mesíe Prop* francés. Hace cuatro años el asunto se resolvió y se cambió el nombre por *Don Limpio*. A raíz del cambio se generó una corriente de simpatía y curiosidad hacia la marca, que los propios responsables del producto reconocen que no se supo aprovechar.

Automóviles groseros

Mitsubishi introdujo en todo el mundo un *tototerreno* denominado *Pajero*. Pero en España el vocablo resultaba malsonante y tuvieron que ha-

LECTURA COMPLEMENTARIA

Nombres que hacen vender (cómo influye la marca en el éxito de un producto) (cont.)

cer un importante gasto para cambiarle el nombre por el de *Mitsubishi Montero*, que resultó un éxito. No obstante, los que se compran de importación mantienen el nombre internacional. Algo semejante ocurrió en Italia con el *Volkswagen Jetta* y el Reino Unido con el *Fiat Ritmo*.

Una palabra que trae cola

La fuerza de la publicidad es tanta que la marca *Coca Cola* es, junto con la expresión *O.K.*, la palabra más conocida en el mundo. El nombre fue ideado en 1886 por *Frank M. Robinson*, un socio del inventor, que pensó que «*las dos ces quedarían muy bien en un anuncio*». Hoy la conoce más del 95 por 100 de la población mundial y se pronuncia diariamente en casi 200 países en más de 85 idiomas. La palabra es tan popular que ha dado el nombre a una playa que se encuentra en Puerto Cortés (Honduras) y a un popular mercado y a una parada de autobús de San José, la capital de Costa Rica.

Vender provocando

Algunas palabras que no se admitirían en otros productos son válidas (y muy rentables) para artículos de moda o perfumes, como *Opium*, *Egoíste* o *Poison*. En el otro extremo nos encontramos con casos como el nombre *Bic*, asociado con bolígrafos, encendedores y maquinillas de afeitar, que fracasó como perfume porque sonaba desechable y barato. Los nombres de actores y otros famosos y, por supuesto, de diseñadores, también suelen resultar exitosos.

Morir de éxito

Algunas veces, el nombre de una marca tiene tanto éxito que el consumidor empieza a asociar la palabra con ese tipo de productos. Muchas veces ocurre porque el producto fue el primero de su categoría y, cuando la patente caducó después de 20 años siendo los únicos en el mercado, la gente se había acostumbrado a

utilizar el nombre de la marca para denominar los productos de esas características. Es el caso de los mecheros *zippo*, el *frisbee*, el *tebeo*, el *nailon*, la *formica*, el *walkman*, la *aspirina*, la *nocilla*, la *turmix*, los *kleenex*, el *termo*, el *jacuzzi*, los *corn flakes*, etc. En muchos casos, incluso se admiten las nuevas palabras en el diccionario.

Ello no significa que la marca pierda los derechos que tiene. Los propietarios pueden defender su nombre comercial haciendo rectificar a los que lo usan indebidamente, impidiendo que se emplee para aludir a otras marcas. Además, pueden exigir que se escriba siempre con el símbolo de registrado (una R dentro de un círculo), incluso cuando se da la circunstancia de que la marca vulgarizada se incluye en el diccionario. Es el caso de las notas adhesivas *Post-it*. Lo normal es que la gente las denomine por ese nombre (o por el españolizado «*pósit*») aunque sean de otra marca. Según los especialistas en marketing de *3M*, esa práctica les hace perder todos los años una cantidad de dinero enorme y muy difícil de cuantificar. Por eso, solicitan que siempre que se refieran a ellos se les denomine *Post-it® de 3M* y la denominación no se utilice para ninguna otra marca.

Made in Spain

Una práctica habitual entre los especialistas en ventas consiste en utilizar nombres extranjeros para tratar de transmitir alguna sensación. Entre los diseñadores de ropa es muy habitual usar nombres que suenen italianos o franceses, para aprovechar el prestigio que tienen los creadores de esas nacionalidades. Es el caso de *Victorio & Lucchino*, *Paco Rabanne* o, en otro espectro del mercado, de empresas como *Massimo Dutti* o *Spaguetti*.

Según los especialistas del *namings*, las palabras tomadas del idioma francés evocan una sensación de elitismo, mientras que lo español y lo italiano comunica calor y alegría. El inglés se emplea para vender a los jóvenes, como la cadena *Pans & Company*, y también es el idioma de

LECTURA COMPLEMENTARIA

Nombres que hacen vender (como influye la marca en el éxito de un producto) (cont.)

los productos tecnológicos, siendo empleado por muchas empresas relacionadas con el mundo de la informática, como *Professional Training*.

Con Ziritione y algo más

Los nombres tienen tanto poder que *Volkswagen* introdujo uno como equipamiento de serie para su gama *Polo*. La pregunta que surgió a raíz de la importante campaña de publicidad desarrollada por la compañía fue ésta: «¿Qué es el *Ziritione*?» Según los publicistas de *Volkswagen*, el *Ziritione* se manifiesta de forma espontánea en quienes tienen un *Polo*, haciendo de la conducción un «placer desconocido, cercano a una experiencia mística». De lo que no cabe duda es de que se trata de una *palabrita* que vende.

La metamorfosis de una furgoneta

Encontrar el nombre idóneo para su último coche modelo de trabajo y tiempo libre, la *Kangoo*, le ha costado a *Renault* más de 25 millones de pesetas, que fueron necesarios para pagar a los lingüistas y especialistas de *namings* a los que se consultó. Después de la selección, se propusieron los nombres *Groomy*, *Castor* y *Kangourou*, pero al final se eligió *Kangoo* porque era más simpático.

Escobilla para el baño a la italiana

La compañía italiana *Alessi* se ha especializado en artículos y nombres provocativos. Una de sus creaciones más sonadas es una escobilla

de baño de diseño denominada *Merdolino*. En este caso, el nombre nace de la voluntad expresa del creador, *Estefano Giovannoni*, de ayudar a los compradores a vencer la vergüenza que normalmente sienten a la hora de comprar este tipo de productos. Está hecha de resina termoplástica y disponible en varios colores.

¿Qué dice la ley?

Como normas generales, la legislación española prohíbe que se utilicen nombres genéricos o descriptivos (p. ej., «coche» o «rápido»), denominaciones geográficas o aquellas que sean contrarias a la ley o al orden público (p. ej., usar el nombre de una organización terrorista). Antes esto se interpretaba como que no se podían emplear palabras groseras o provocativas, pero el uso lo ha dejado obsoleto.

Cada marca está protegida en los países y los sectores económicos en los que se registran y utilizan. No obstante, como indica *Emilio Alonso Langle*, abogado especializado en estos temas, el caso de las marcas muy conocidas o famosas es diferente, porque superan los límites de su sector. Por ejemplo, aunque no esté registrada en ese ámbito, no se puede llamar *Coca Cola* a un detergente o a una publicación.

En nuestro país el registro se solicita en la *Oficina Española de Patentes y Marcas* y la protección dura 10 años, con la obligación de usar la marca para no perder los derechos sobre el nombre. Aunque no sean iguales, si el nombre que se solicita o su tipografía puede confundirse con otro, tampoco se concede el derecho a uso.

LECTURA COMPLEMENTARIA

20 hechos sobre *Playmobil* que explican por qué amábamos tanto a los *clicks**

No tienen codos, ni rodillas, ni nariz. Pero da igual: las figuras de *Playmobil*, los *clicks*, y sus escenarios son unos de los juguetes más reconocibles de las últimas cuatro décadas. Cuatro exactas: la marca alemana ha cumplido 40 años en 2014.

Los primeros modelos de *Playmobil* se presentaron en la Feria del Juguete de Nuremberg de 1974. Con poco éxito: sólo se interesó un mayorista holandés. Esta presentación vino tras cuatro años de trabajo: el propietario de la empresa, *Horst Brandstätter*, solicitó a su jefe de desarrollo, *Hans Beck*, la creación de un nuevo universo de juego. *Brandstätter* pensaba sobre todo en vehículos y escenarios, pero *Beck* puso en el centro a las figuras. Desde entonces, la marca ha crecido y sus cajas azules se han convertido en un recuerdo de la infancia para muchos de nosotros.

Éstos son algunos de los datos que explican por qué cuando vemos un *click* se nos escapa una lagrimilla nostálgica:

1. El fundador de la juguetera, *Horst Brandstätter*, no quería que las figuras llevaran armas. Ni siquiera quería pistolas para las figuras del *Oeste*. Tuvo que ceder tras recibir cartas de padres y niños quejándose y accedió a que los vaqueros llevaran pistolas y los piratas, espadas. No hay muchas más concesiones bélicas, aunque los fans han pedido tanques.
2. Los primeros personajes y temáticas que se incluyeron fueron caballeros, indios y obreros. Actualmente hay más de 30 universos diferentes, incluyendo *Future Planet*, *Dragones*, *City Life*, *Hadas*, *Piratas*, *Castillo de Princesas*, *Agentes Secretos* y *Dinosaurios*. Esta amplia oferta ayuda a que *Playmobil* sea una marca unisex: el 55% de su público son niños y el 45% son niñas.
3. Las figuras miden 7,5 centímetros y desde su creación todas las medidas son idénticas. Es decir, un niño de hoy en día puede combinar sin dificultad figuras, accesorios y escenarios suyos con los de sus padres cuando eran niños.
4. La medida de la cabeza, de las manos y de las piernas es la misma desde 1974, por lo que los *clicks* de cualquier época se pueden intercambiar sombreros, sujetar accesorios y colocarse sobre plataformas sin importar ni la colección ni el año.
5. Cada figura se compone de siete piezas. Todas las referencias del catálogo (figuras, vehículos y escenarios) suman unas 25.000 piezas diferentes en 198 colores distintos.
6. Los *clicks* no tienen codos ni rodillas. Las piernas se mueven juntas para mantener la estabilidad. También conservan la misma sonrisa desde su primer diseño.
7. Las figuras son muy sencillas. No tienen nariz ni dedos. Esta sencillez tiene como objetivo estimular la imaginación del niño y hacer compatibles los mundos de juego, por ejemplo, enfrentando a un pirata con un dinosaurio.
8. Aunque las medidas de las figuras no han cambiado, sí se ha modificado parcialmente el diseño. Por ejemplo, todas las figuras tenían el mismo corte de pelo, ese flequillo puntiagudo tan característico, pero actualmente hay un total de 374 modelos de cabezas diferentes, incluyendo 839 caras y 69 barbas, es decir, 21 millones de combinaciones.
9. La colección introducida para el *Mundial de Fútbol* de 2006 permitía que se moviera una pierna hacia atrás para poder

* Jaime Rubio Hancock, original publicado en el suplemento *Verne* el 8 de diciembre de 2014.

LECTURA COMPLEMENTARIA

20 hechos sobre *Playmobil* que explican por qué amábamos tanto a los *clicks* (cont.)

- chutar la pelota. Es, probablemente, el cambio más radical que han sufrido los *clicks* desde su creación.
10. Más cambios: en 1976 aparecen las primeras figuras femeninas; en 1981, niños y niñas, de 5,5 centímetros de alto; en 1982, las manos son giratorias. En 1987 y 1988 aparecen nuevas formas, como pies descalzos, además de nuevos diseños de zapatos, chaquetas, chalecos y faldas.
 11. Desde 1974 se han fabricado 2.700 millones de figuras. Si todas se cogieran de la mano, darían la vuelta al mundo 3,4 veces.
 12. Actualmente se fabrican 100 millones de *clicks* al año, todos en la planta que la empresa tiene en Malta. Eso son 3,2 *clicks* cada segundo. En cambio, sólo nacen 2,6 personas por segundo, así que llegará el día en el que los *clicks* superen en número a la humanidad. Si desarrollaran inteligencia artificial, podrían exterminarnos.
 13. El juguete estrella es, cómo no, el *Barco Pirata*. La empresa ha fabricado más de 16 millones de unidades de este juguete que se ha ido actualizando y que, por cierto, fue mi juguete favorito de la infancia (lagrimilla).
 14. La empresa no sólo fabrica juguetes, también hace macetas. Todo el plástico sobrante de figuras y escenarios se recicla y se aprovecha en la construcción de las *Macetas Lechuza*. Estos productos suman alrededor del 10% de los ingresos del grupo.
 15. *Playmobil* tiene toda su producción en Europa. La fábrica más grande es la de Dietenhofen (Alemania), con más de 1.500 empleados (*Playmobil* emplea a un total de 4.000 personas). Aquí se preparan cada día 65.000 de las famo-
 - sas cajas azules. La juguetera también fabrica en Selb (Alemania), Malta (donde se fabrican las figuras), República Checa y España.
 16. *Playmobil* llegó a España en 1976, de la mano de *Famosa* y bajo la marca *Famobil*. Fue precisamente *Famosa* la que acuñó el término «*click*» (los alemanes los llamaban «*klickys*»). También existían las «*clack*», que eran las figuras femeninas, pero el término no cuajó. La fábrica de Onil (Alicante) produce en torno al 10% de los juguetes de la empresa.
 17. En 2013, el *Grupo Brandstätter* batió récord de ventas, con una facturación de 612 millones de euros y más de 60 millones de juguetes vendidos.
 18. *Playmobil* no cotiza en bolsa. Ni lo hará jamás. Mediada de la década de los años 90, el actual propietario, *Horst Brandstätter*, puso al frente de la empresa a una fundación para garantizar que, después de su muerte, la sociedad sea gestionada siguiendo sus principios, que incluyen no salir a bolsa. *Brandstätter* no quiere que la empresa se planifique a corto plazo, pensando en los resultados trimestrales, ni depender de accionistas que no tienen por qué saber nada ni de la compañía ni del sector.
 19. Otro punto importante para la fundación: *Playmobil* no fabrica juguetes licenciados, es decir, con personajes de series y cómics. El objetivo es no depender de modas temporales.
 20. Aunque no hay juguetes licenciados, sí ha habido ediciones especiales, como un *Elvis Presley*, una *Sissi*, el *Tío Sam*, el pintor *Durero* y el emperador *Otto el Grande*, entre otros (*Playmobil* sí tiene una figura dedicada a *Otón I del Sacro Imperio*, hijo de *Enrique I El Pajarero*).

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿Quién compra las marcas blancas? ¿Son cosa de ricos o pobres?*

Las marcas blancas se han hecho un hueco en todos los hogares. En las despensas de la mayoría de familias, independientemente de la condición socioeconómica, los productos del distribuidor están presentes en una cantidad prácticamente idéntica y se mezclan con los de marcas de fabricantes independientes. Ésta es una de las conclusiones de un estudio elaborado por la consultora de gran consumo Kantar Worldpanel. «Todos pensamos que la marca del distribuidor es para la gente que no tiene dinero, pero no es así. No es para gente ni rica ni pobre. Es para todo el mundo que las elige», afirma César Valencoso, director de Consumer Insights de la compañía.

Las marcas blancas, las propias de las cadenas, han ido afianzándose poco a poco en el mercado español. Su rápido crecimiento durante los años más duros de la crisis vinculó su éxito, principalmente, al bajo precio: la merma del poder adquisitivo obligaba a los hogares a decantarse por una oferta más asequible, pero de calidad inferior. Ahora este silogismo ya no se sostiene. La evolución del sector ha dejado patente que el cambio en las dinámicas de compra, que parece haber llegado para quedarse, se debe a una transformación más compleja que afecta a todo el panorama del gran consumo.

Actualmente, la cuota de mercado de las marcas blancas se sitúa en el 33,9% de facturación sobre el total, es decir, en porcentaje de dinero invertido en la cesta de la compra. En volumen, sin embargo, los productos del distribuidor son los que más se venden: en 2014, el 55,5% de las unidades de gran consumo compradas por los españoles (botes de champú, latas de tomate o cajas de cereales, por ejemplo) se correspondía con artículos de marca blanca, frente al 44,4% de las firmas del fabricante. Esta proporción se repite, con variaciones muy leves, en todos los segmentos de la población, de acuerdo con el informe de Kantar, que ha analizado los hábitos de compra de 12.000 hogares.

El estudio de la consultora divide la población por condición socioeconómica en función, entre otras variables, de su propensión al gasto. Los segmentos de clase media y baja son los que tienen el carro de la compra más parecido: cerca

del 55% de las unidades que llegan a sus despensas son de marca blanca. Entre ambos grupos se sitúa el bloque de clase media-baja, que se decanta más por la marca blanca (57%). Y la clase alta y medio-alta, la que menos artículos de los distribuidores se lleva, pero con una diferencia que no llega ni a tres puntos sobre la media (53%).

«Es un poco falso decir que hay un consumidor de marca blanca», indica Valencoso. «El mismo consumidor puede comprar marcas del distribuidor en cinco categorías y en otras cinco decantarse por las premium. Hay categorías donde la marca del distribuidor tiene más presencia, como en harinas o arroces», desglosa Ana Ullod, profesora de publicidad y relaciones públicas en la Universidad Autónoma de Barcelona; asegura que hoy en día ya no se asocia el producto de marca blanca sólo al bajo precio, y menos aún a la baja calidad. «Tiene la reputación del canal de distribución; si lo ha hecho bien, repercute positivamente en su marca».

La transformación del mercado y la guerra del lineal

La cada vez mayor presencia de la marca blanca en las despensas de los españoles se ha visto beneficiada por la metamorfosis del sector de la distribución: si hace 30 años el grueso de la oferta se concentraba en las tiendas de barrio, hoy en día los consumidores se decantan por el amplio surtido de los lineales de supermercados e hipermercados. De acuerdo con la consultora

* Laura Delle Femmine, original publicado en el diario *El País* el día 4 de marzo de 2016.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿Quién compra las marcas blancas? ¿Son cosa de ricos o pobres? (cont.)

Nielsen, dos de cada tres puntos de venta en 1985 eran comercios de cercanía. Los supermercados representaban un mísero 2%. En 2014, el escenario había cambiado radicalmente: los supermercados ya conformaban el 30% de todos los establecimientos. Las tiendas de barrio, por otro lado, fueron cerrando y pasaron de 93.000 a 23.000 locales en tres décadas. «*La penetración de la marca blanca en todos los estratos de la sociedad no es una cuestión de la crisis, ni es un fenómeno reciente. La respuesta fácil y contundente es que se compra porque está disponible, porque está en la estantería*», resume Valencoso.

Y es justo esta circunstancia que ha dado lugar a una guerra de lineales entre las cadenas y las marcas de toda la vida. «*Una de las razones básicas por las que se compran productos del distribuidor es porque existen y porque existen cadenas que las empujan*», sentencia Ignacio Larracoechea, presidente de Promarca (patronal de las marcas del fabricante). Argumenta que los establecimientos aumentan el precio de los artículos *premium*, reducen su presencia y no introducen las innovaciones de las firmas. «*A esto siempre lo hemos llamado competencia desleal y manipulación del consumidor*», zanja el responsable de esta asociación, que defiende los intereses de los fabricantes independientes.

El presidente de Promarca defiende que las marcas del fabricante bajaron precios y mejora-

ron su oferta para recuperar el terreno que habían perdido durante la crisis, cuando no lograron adecuar su oferta a la mala coyuntura económica con la suficiente rapidez. «*Uno de los factores que determina la compra es la relación entre precio y calidad, y la marca del fabricante ha mejorado en este aspecto*», insiste Larracoechea. Cree, por otro lado, que las marcas blancas, tras aumentar su presencia en los años de recesión, han relajado su oferta, subido precios y dejado más espacio a los fabricantes. El resultado, dice, ha sido el estancamiento en su carrera para ampliar cuota de mercado.

«*Pero no es sólo un tema de precio*», matiza Valencoso. En su opinión, es una cuestión temporal: «*en España todavía no hemos llegado a un equilibrio*». También para la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) el precio no es la única variable que influye a la hora de comprar. Tener un establecimiento habitual, el surtido de su marca blanca e inclusive las modas son factores que inciden en la decisión. En una encuesta sobre satisfacción en supermercados, la asociación destacó que la variedad de productos y marcas o la atención al cliente se valoran cada vez más. «*Hoy el consumidor es más consciente de que no es necesario pagar más por lo mismo y que, a igualdad de calidad percibida, es mejor comprar un producto barato*», concluye Ileana Izverniceanu, portavoz de la organización.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿De verdad compras lo que quieres?
Así consigue el supermercado que piques*

Los distribuidores crean técnicas cada vez más eficaces para conquistar al consumidor. Entrar al supermercado para comprar un cartón de leche y salir con una bolsa repleta de comida. A veces, ni la sobrevalorada lista de la compra logra alejarnos de la tentación. Lo importante es evitar culpabilizarse demasiado: no somos los únicos responsables del desliz. Diga-

* Laura Delle Femmine, original publicado en el diario *El País* el día 19 de febrero de 2016.

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿De verdad compras lo que quieres? Así consigue el supermercado que piques (cont.)

mos que, si no nos hubieran puesto justo delante de la nariz y pegadas a la caja esas chokolatinas tan atractivas, con ese envoltorio brillante y en oferta, seguramente no nos hubiéramos dejado seducir. Has picado. Pero era difícil resistirse.

En un supermercado «*nada es casual*» guía Ángela López, directora de eficacia comercial y marketing de la consultora *Nielsen*. Los colores, los olores, la colocación de los productos, desde las estanterías hasta los pasillos, todos los componentes están planificados de manera milimétrica. Del *merchandising* (la distribución óptima de los artículos y de los espacios) al *neuromarketing* (que estudia las reacciones sensoriales y neuronales de los consumidores frente a determinados estímulos), las técnicas para influir en la decisión de compra del cliente se han ido afinado y adecuando a los nuevos tiempos. Ahora, el *leit motiv* que mueve las decisiones de todas las insignias es ofrecer la «*mejor experiencia de compra posible*». Es decir, sorprender, divertir, facilitarnos la vida, enumeran los expertos. Lo que se traduce, saliendo de la jerga del marketing, en vender más y fidelizar al consumidor. Y se consigue con diferentes métodos.

Así nos «seducen» en el súper

«*La ubicación en un supermercado lo es todo*», asegura Núria Borrut, directora de estrategia e innovación de la consultora *Ipsos España*. El *merchandising*, término que indica las acciones de marketing que se llevan a cabo dentro de la tienda, busca presentar el producto en las mejores condiciones posibles para llamar la atención del cliente y así estimular las ventas. Es como un *tetris* en el que cada pieza tiene una función precisa. En este sentido, existen varios patrones que se repiten, con el mismo formato, en la mayoría de los comercios:

- Los frescos, al principio. El sector de los frescos, donde los comercios de barrio todavía tienen un peso importante, se

ha convertido en el principal campo de batalla de las grandes cadenas para arañar cuota de mercado. «*Esta categoría se aproxima cada vez más a la entrada del establecimiento*», confirma López, porque «*los productos perecederos son los que nos llevan a visitar la tienda con más frecuencia*». Esta ubicación funciona como señuelo, profundiza Fernando Reborio, profesional de marketing independiente y fundador de la agencia *Alfil Negro*: «*Hay gente que va al supermercado sólo para comprar pan, que funciona de gancho para que entres. Si no estuviera al principio, se iría a una panadería, no recorrería todo el supermercado para encontrarlo*». Además, explica López, «*hay estudios que confirman que, cuanto antes se ponga algo en el carrito, más probabilidades hay de que se compre más*».

- Lo imprescindible, al final. ¿Por qué la leche, el aceite o el papel higiénico siempre están al final del supermercado? La respuesta es muy sencilla: porque son artículos que suelen estar en la lista de la compra, que estamos dispuestos a buscar y que compraríamos de todas formas, pero que, a diferencia de los frescos, no nos obligan a visitar la tienda con frecuencia diaria o semanal. «*El fondo del establecimiento es una zona denominada fría, donde se ponen los productos de primera necesidad, que son los racionales y los necesarios*», explica Ana Ullod, profesora de *Publicidad y Relaciones Públicas* en la *Universidad Autónoma de Barcelona*. En estas zonas puede que también acaben productos muy específi-

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿De verdad compras lo que quieres?

Así consigue el supermercado que piques (cont.)

cos, como la comida internacional o sin lactosa (se considera que el consumidor está dispuesto a buscarla) o las marcas más consolidadas en el mercado con un alto grado de fidelización.

- Lo impulsivo, en las cajas. Que levante la mano quien, por lo menos una vez en la vida, no se ha dejado cautivar por los productos expuestos en los listones que se asoman en las cajas: chicles, chocolatinas, caramelos, pilas..., todos objetos pequeños, en precio y tamaño. ¿Por qué es tan fácil caer ante el impulso de meterlos en el carrito? «Es uno de los momentos donde es más fácil impactar al consumidor, porque permite un tiempo de exposición y atención alto (mientras se espera para pagar), provoca reacciones impulsivas de última hora, las categorías habitualmente son placenteras y hacen que la última sensación de la compra sea positiva», contesta Mario Arqued, director técnico cualitativo de Ipsos España. Además, concluye, «permite darse un último capricho, una recompensa, tras el esfuerzo de la compra».
- Las bolsas de patatas, cerca de los refrescos. ¿Por qué las bolsas de patatas estén cerca de los refrescos, los cepillos de dientes junto a la pasta de dientes y la salsa de tomate al lado de la pasta? La idea «es sorprender al consumidor para evitar un consumo automático y planificado», dice Arqued. En este caso es fácil caer en la «trampa»: son todos productos complementarios que se suelen consumir de forma conjunta. Es algo parecido a las palomitas en el cine: si no habíamos pensado en comprar un tentempié, el aroma a maíz tostado nos lo recuerda.
- Promociones y ubicaciones sorpresa. Las promociones tienen un peso importante en el facturado de las marcas. Hay sen-

dos estudios y técnicas que recomiendan dónde ubicar los productos y cómo comunicar la oferta para que sea «inmediatamente detectable para el consumidor», comenta López. No es casualidad que las estanterías frontales de los pasillos siempre acojan productos con descuento, o que de repente nos choquemos con un mueble separado del resto de la exposición con carteles chillones que invitan a comprar a precio rebajado. «En cualquier tienda, hay lo que denominamos las zonas calientes, aquellas en las que hay más tráfico de compradores, que pueden ser naturales porque es donde están los productos de reposición más frecuente o pueden ser, por decirlo de alguna manera, forzadas, porque exista una isla o en una cabecera de góndola (las estanterías situadas en los extremos de los lineales) se haya puesto una promoción muy agresiva», explica Borrut.

El compromiso social

¿Por qué los temas sociales, desde la preocupación por el medio ambiente a la solidaridad, están entrando en la agenda de los supermercados y de las marcas? De acuerdo con un estudio de Nielsen, el 40% de los consumidores pagaría más por productos de empresas socialmente comprometidas. «No es un lavado de imagen», matiza Raúl Goñi, director de arte y diseño en la agencia Goñi Studio y profesor de Elisava (Escuela Universitaria de Diseño e Ingeniería de Barcelona), «es una pata sobre la que construir una estrategia de marca y mejorar la percepción de los consumidores».

La pelea por la mejor ubicación

Las marcas se pelean (y pagan) para hacerse con los mejores lugares, los más visibles, tan-

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿De verdad compras lo que quieres? Así consigue el supermercado que piques (cont.)

to dentro del súper como en los lineales. Los expertos confirman que la mercancía que se coloca a la altura de los ojos es la que tiene más posibilidades de acabar en el carrito del consumidor. Pero no es siempre así, y las técnicas de *neuro-marketing* han ayudado a descubrirlo. «Antes creíamos que la gente leía los lineales siempre de la misma forma, y es mentira, depende de la categoría», explica López. «Aunque en línea general la zona caliente es la que está a la altura de los ojos, depende de la categoría del producto, del paquete o del tamaño. No eliges igual la leche que una crema facial. Por ejemplo, en el caso de los yogures, que se mira la fecha de caducidad, es mejor que esté más abajo. «Los resultados de visibilidad y atención para una misma implementación de lineal», añade Borrut, «son distintos según se acceda al pasillo por la izquierda o por la derecha. Por este motivo, todas las marcas desean colocarse donde exista una mejor exposición».

La rotación de los productos

Algo que molesta profundamente al consumidor es que, de repente, el supermercado decida cambiar la ubicación de los productos. Justo ahora que nos habíamos aprendido donde estaba todo. «Es justo la idea, que mientras buscas lo que te hace falta te fijas en otras cosas», dice Ullod. «Aunque irrite, si no es frecuente, se tolera».

Nuevo consumidor, nuevas técnicas

La competición de obstáculos entre pasillos a la que se obliga al consumidor está diseñada adrede. Cada rincón y estantería tienen su razón de ser. Todos los productos están colocados con suma atención. ¿Vender más? Ya no. Ahora se piensa en facilitar la compra y ofrecer la mejor experiencia posible, defendiendo los expertos. Ahora «nos encontramos con un consumidor empoderado, maduro, crítico, consciente de su poder

y de su potencial, con acceso a herramientas como las redes sociales para mostrar su opinión», contextualiza Mario Arqued. «El cliente es diferente, sabe más que antes y no es tan fácilmente manipulable, o hay que manipularle de otras formas», apunta Fernando Reborio, profesional de marketing independiente. «Si se da cuenta de que has intentado engañarle, es muy difícil recuperar su confianza. Por eso se tiende a hacer más agradable la experiencia de compra, que se traduce en más ventas».

Ana Ullod, de la Universidad Autónoma de Barcelona, explica que los supermercados de otros países y otros tipos de establecimiento están empleando técnicas de *marketing de guerrilla*. «En España, Ikea usó unas acciones de *dance marketing*, que siempre se hacen en zonas calientes, como las cajas. Suena una música y, de repente, los vigilantes o los cajeros se ponen a bailar. En realidad son actores o bailarines contratados. El fin de semana siguiente hay más afluencia porque la gente quiere repetir o probar esa experiencia, y la quiere compartir con familiares o amigos. Lo graba, lo sube a Internet y lo viraliza», resume. «Éste es el verdadero valor añadido, porque a nivel de precio siempre encuentras a alguien que te hace una oferta más barata».

El poder de leer en la mente

La neurociencia se ha convertido en una aliada imprescindible para consultar el comportamiento del consumidor. A través de herramientas que permiten medir las reacciones sensoriales y neuronales de los clientes, las marcas pueden conocer de antemano si un nuevo producto tendrá éxito.

En Barcelona, Ipsos pone a disposición de las marcas un supermercado ficticio, llamado *Shopper Lab*, donde las firmas puedan testar sus productos prescindiendo de cuestionarios y

LECTURA COMPLEMENTARIA

¿De verdad compras lo que quieres? Así consigue el supermercado que piques (cont.)

entrevistas. Es más, la consultora ofrece unas gafas especiales que permiten medir en tiempo real en qué se fija el comprador. «Siempre se ha dicho que no es lo mismo ver que mirar, y con esta técnica de neurociencia, se evidencia esta afirmación. El eye-tracking recoge únicamente dónde se ha focalizado la atención cuando la mirada se ha detenido como mínimo 0,1 segundos, que es cuando la información llega al cere-

bro y se procesa. Y es justo entonces cuando puede producirse, derivado de ese estímulo, un cambio de percepción, una compra o incluso una huida o rechazo», detalla Núria Borrut. Y si el cliente llega a tocar el producto, las probabilidades de que se lo lleve son un 75% más elevadas, dice Ángela López. «La neurociencia es como tener un juguete mágico en nuestras manos», concluye.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Moda femenina. Fidelización a medio camino entre agresividad comercial y creatividad*

Quando se desató la crisis económica al final de la primera década del siglo XXI, probablemente no se pensaba que fuera a ser especialmente persistente en el tiempo. La bajada de consumo que ha traído aparejada ha hecho caer a cifras de ventas de 20 y 30 años atrás a varios mercados y sectores (inmobiliaria, automóvil, ocio, viajes, etc.), haciendo desaparecer a un número significativo de empresas. Es en tiempos difíciles, cuando la competencia se torna más dura, en los que la búsqueda de la fidelización se convierte en la mejor forma de asegurar ventas presentes y futuras, garantizando así la supervivencia empresarial. Si se consigue mantener satisfechos a los clientes, premiándoles de algún modo su confianza, será más fácil que retornen a los establecimientos y provocará que, en la mayor parte de los casos, informen positivamente a otros potenciales clientes. Es en el sector de la moda, sobre todo la femenina y la infantil, donde esta tarea busca y encuentra novedosas y creativas vías de estrategia comercial.

La fidelización de clientes es una de las estrategias de marketing directo más utilizadas en las últimas décadas para tratar de mantener a largo plazo relaciones comerciales con los mismos, intentando convertir un comercio determinado en referencia a la adquisición de algún producto o servicio. A medida que la publicidad tradicional ha ido aumentando su precio, a la par que disminuyendo su eficacia real, el marketing directo lleva-

do a cabo con la utilización de las más modernas técnicas de contacto con los clientes (correo electrónico, mensajes sms, redes sociales, etc.) se ha convertido en la solución más efectiva para la realización de campañas de captación de ventas.

En la mayor parte de los casos, la búsqueda de la fidelización trata de procurar la satisfacción de los clientes con los productos y generar un vínculo emocional entre ellos y la empresa. Si

* Óscar Gutiérrez Aragón y Julia Martín Díaz, original elaborado en la Universidad de León el 15 de febrero de 2012.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Moda femenina. Fidelización a medio camino entre agresividad comercial y creatividad (cont.)

esto se lleva a cabo correctamente se asegura el agrado del cliente y la posibilidad de que las compras se repitan en el tiempo, generando además publicidad positiva entre los contactos de dichos clientes. Por otra parte, muchas de estas campañas tratan de conseguir una mayor información de los clientes (consumo, gustos, composición de la compra, etc.), que ayudan en gran medida a tomar decisiones empresariales con menor probabilidad de error, así como a ofrecer los productos y servicios más adecuados a las necesidades de los clientes.

La primera clave de la fidelización se basa en que el cliente se sienta satisfecho con la relación calidad-precio del producto. Tampoco conviene olvidar que un gran número de clientes aprecian el trato directo y personalizado como una de las variables fundamentales en la decisión de compra, por lo que cualquier campaña que tenga en cuenta esta premisa tiene más posibilidad de éxito.

Entre las herramientas de marketing más utilizadas en este sentido se encuentran la utilización de tarjetas-cliente que reporten ventajas de compra, el envío de promociones, información de novedades o felicitaciones de cumpleaños a cuentas de mail o vía sms, el uso de formularios de sugerencias, los cupones descuento, los regalos por acumulación de puntos según el importe de la compra, la realización de sorteos, las promociones cruzadas con otras marcas o comercios, etc.

No conviene olvidar que si el cliente comienza a sentir que su fidelidad no es recompensada, aumenta la probabilidad de que acuda a la competencia. Tan importante es que el cliente retorne a un establecimiento como conseguir que no acuda a los de los principales competidores. Por todo ello, la fidelización se ha convertido en el objetivo fundamental del marketing moderno.

En el caso particular de las empresas de moda que operan en España, muchas de ellas han basado sus campañas en el potencial que ofrece el uso de Internet, aunque también es ver-

dad que muchas compañías no tienen una estrategia clara y bien definida en este ámbito, que ha de pasar en primer lugar, como es evidente, por conocer si el público objetivo es usuario de Internet. De todos modos, lo que está claro es que es éste un sector muy propicio a la aplicación de novedosas estrategias de marketing directo para tratar de aumentar la cuota de mercado, muchas, a nuestro entender, sumamente interesantes y bastante más agresivas en cuanto a sus planteamientos que las de gran parte de otros sectores. Veamos alguna de ellas.

Women'ssecret

La firma *Women'ssecret* comercializa ropa interior, ropa para dormir, accesorios y ropa de baño para la mujer. Su principal aportación de marketing directo es el ofrecimiento a sus clientas de pertenecer al *Club Wow*. Este tipo de estrategia es habitual en muchos sectores (líneas aéreas, compañías de telefonía, empresas de distribución, etc.), ya que, además de fidelizar clientes (al ofrecerles un trato exclusivo por pertenecer a una comunidad o un club distintivo), obtiene de un modo muy sencillo la información y composición de cada compra de la mayor parte de los mismos, lo cual permite elaborar bases de datos, estudios y análisis de los hábitos de compra de los clientes de un modo muy barato.

Al hacerse socia del club, cada clienta recibe una tarjeta en la que, cada vez que realiza una compra, se va acumulando el 5% del precio para utilizarlo como descuento en cualquiera de las compras posteriores. El descuento caduca pasado un año. Además, en el momento de hacerse socia obtienen los datos necesarios para enviar información al mail o al móvil cada cierto tiempo (descuentos, sorteos, ofertas especiales, etc.).

Para consultar el dinero acumulado es necesario entrar en la web de la compañía, lo que asegura una visita de la misma (abriendo la posibilidad de informarse sobre otros productos de

LECTURA COMPLEMENTARIA

Moda femenina. Fidelización a medio camino entre agresividad comercial y creatividad (cont.)

la marca). En la fecha de cumpleaños de la socia hacen un regalo, habitualmente un descuento. Una de las campañas más curiosas de *Woman'Secret* consistía en una cuña radiofónica en la que se informaba que si una clienta llegaba a la tienda de las primeras y se probaba un pijama se lo daban gratis si se lo llevaba puesto.

Mango

Mango tiene un innovador programa de fidelización consistente en el cambio de prendas usadas por prendas nuevas con un 20% de descuento. Dicho programa, llamado *Mango for Mango*, garantiza a las clientas el 20% del valor de cualquier prenda que adquieran en *Mango*, bajo el lema «*Valor de recompra garantizado*». Se podrá devolver cualquier prenda comprada con el límite de un año desde la fecha de la compra, sin importar que la prenda esté usada ni que sea de otra temporada, con el único requisito de adquirir una nueva prenda.

Para formar parte de este programa las clientas sólo deberán solicitar una tarjeta *Mango for Mango* en cualquier tienda *Mango* o en la tienda online. En la web cada clienta podrá consultar el estado de todas las prendas que puede devolver, la fecha límite que tiene para hacerlo y el importe que se le descontará en la compra siguiente. *Mango for Mango* cuenta también con un componente solidario llamado *Mango for Mango for los demás*, que consiste en que el 1% del valor de los artículos devueltos se donará a la *Fundación Vicente Ferrer*.

Zara

Durante décadas, el *Grupo Inditex*, al que pertenece la cadena de tiendas *Zara*, ha seguido una política de ausencia total de publicidad (anuncios, cuñas, campañas, etc.). Esta política puede haber llegado a su fin de manera radical.

A los anuncios insertados en prensa anunciando las rebajas de enero de 2012, se ha abierto una sección en su web denominada *Zara People* con la intención de interactuar con sus clientes.

Con esta incursión en las redes sociales, *Zara* no sólo pretende fidelizar a sus clientes, sino que además aprovecha un nuevo espacio de comunicación que tiene un coste muy bajo (en la línea de sus habituales políticas de marketing), y con el que espera llegar a una gran audiencia.

Orchestra

Orchestra es una firma de moda infantil que fue fundada en 1995 con el objetivo de lanzar de consolidar un concepto de distribución único y que hoy cuenta con miles de tiendas en varios países. Dentro de sus estrategias de marketing se encuentra una de las más agresivas técnicas de fidelización del sector de la moda, conocida como *Club Orchestra*. Para pertenecer al mismo hay que adquirir una tarjeta de miembro que tiene un coste de 30 € y una caducidad de un año. Durante ese período todos los artículos adquiridos tienen un 50% de descuento; es decir, que se amortiza una vez que se adquieren artículos por valor de más de 60 €. Hay que tener en cuenta que sólo hace falta una tarjeta por familia (muchas de ellas con más de un solo hijo) y que no tiene límite de gasto. Por ello, la verdadera bondad de la estrategia estriba en que mientras que una familia tenga la tarjeta activada resulta mucho más complejo que acuda a establecimientos de la competencia, ya que en las tiendas *Orchestra* todos los artículos tendrán un descuento del 50%.

Charanga

Charanga es una marca del sector de la moda infantil que fundamenta su proyecto en la calidad de la ropa y en la verticalidad de la distribución. Sus estrategias de marketing y creci-

LECTURA COMPLEMENTARIA

Moda femenina. Fidelización a medio camino entre agresividad comercial y creatividad (cont.)

miento siempre se han basado en la apuesta por un sistema mixto de tiendas propias y franquiciadas, así como en la realización de constante estudios de mercado que permitan poder ofrecer el producto demandado en cada momento en el ámbito de la ropa infantil.

Probablemente su estrategia de fidelización más agresiva es la que ofrece la compra de una segunda prenda por sólo un euro. Como en el caso de *Orchestra*, la mejor virtud de este tipo de campañas, que se repite varias veces a lo largo de cada temporada, es que reduce la asistencia de los clientes a tiendas de la competencia.

Desigual

La firma de moda Desigual nace en 1984 con la idea de fabricar ropa para personas que quisieran vestirse de forma diferente, que además estuviera al alcance de mucha gente. Puede que esta hipótesis de partida se haya cumplido sólo en parte, ya que los precios de sus prendas no son exactamente los que el gran público busca. Aun así, hoy en día está presente en 72 países, con un sistema de distribución multicanal (tiendas propias, grandes superficies, pequeñas tiendas multimarca, etc.) que les ha permitido crecer y trabajar como una compañía global.

Su estrategia de fidelización es la *Tarjeta Amig@*, que permite a su poseedor descuentos del 10% en cada compra superior a 100 €, 10% de descuento en las compras realizadas el día del cumpleaños, el 20% de descuento en las compras realizadas en determinadas fiestas que llevan a cabo, etc.

Además, se aprovechan los datos de los clientes para enviar a través de mail información, ofertas, concursos en los que se gana dinero canjeable en compras en la tienda, campañas especiales, etc. Las más agresivas de estas campañas son las conocidas como *Sixties* o *Seventies Power Parties*, en las cuales se llevan a cabo descuentos del 60% o 70%, respectivamente, en

días concretos y en tiendas concretas. Quizá las más radicales sean las que premian con un conjunto *Desigual* a las 100 primeras personas que se presenten desnudos en una determinada tienda («*Entra casi desnudo, sal vestido*»).

Trucco

Trucco es una marca con más de 25 años de experiencia perteneciente a la empresa textil española *InSitu S.A.* Hoy en día tiene cerca de 200 puntos de venta en el mundo.

Su sistema de gestión está integrado verticalmente, buscando ofrecer al mercado una gran flexibilidad (presume de poder satisfacer las necesidades de sus clientas en función de lo que detecte que se demanda en cada tienda, en un período máximo de dos semanas) y una buena relación calidad-precio.

La principal herramienta de fidelización de la clientela lleva el nombre de *Club Estilo*, al que se accede tras solicitar la *Tarjeta Estilo* en alguna de las tiendas. Sus ventajas son la acumulación de descuentos para la siguiente compra en función del valor de la última de ellas (estos descuentos son progresivos en función de la cantidad gastada, desde el 10% por una compra de 150 € hasta el 25% por una compra de más de 1.000 €), la aplicación de un 10% de descuento en la fecha del cumpleaños, recepción de ofertas y promociones exclusivas vía mail y móvil, utilización de las redes sociales para mantener comunicación con la marca, etc.

Cortefiel

Cortefiel es una firma española creada en 1946 dirigida, sobre todo, a un público de hombres y mujeres de entre 35 y 45 años, a los que, una vez captados como clientes, trata de fidelizar. Para ello, su principal argumento de marketing directo es el *Club Cortefiel*, que nació en 1979, opera a través de la petición de la tarjeta

LECTURA COMPLEMENTARIA

Moda femenina. Fidelización a medio camino entre agresividad comercial y creatividad (cont.)

de socio y cuenta en la actualidad con más de 3.600.000 socios en España y Portugal.

Entre las ventajas y privilegios exclusivos para sus socios están la acumulación de vales descuento con una caducidad de 12 meses para canjear en la compra de productos (5 € de descuento por cada 75 € de compra en tiendas *Cortefiel* y *Pedro del Hierro*), el pago aplazado sin recargo en 1, 2 o 3 meses con la *Tarjeta Club Cortefiel* en modalidad financiera, arreglos gratuitos de las prendas excepto en el período de rebajas, reserva de talla o color de alguna prenda que se haya agotado en la tienda, aparcamiento gratuito de 1 hora en el parking concertado más cercano, envío a domicilio, correo electrónico o teléfono móvil de promociones exclusivas cada temporada, cheque cumpleaños y regalo especial (siempre que exista una compra mínima anual de 100 €), etc.

Prénatal

Prénatal es la mayor cadena europea de tiendas especializadas en la distribución de productos para la futura madre, el bebé y el niño hasta los 8 años de edad. Hoy en día pertenece al grupo italiano *Artsana* y está presente en 16 países, con un total de 440 puntos de venta.

Busca la fidelización a través de la *Prénatal-Card*, una tarjeta de socio gratuita que te permite acceder a las iniciativas y promociones que plantea la compañía a sus poseedores, tales como la apertura de listas de nacimiento en las que familiares y amigos podrán adquirir los productos que se necesitan ante la llegada de un nuevo bebé, las reservas de productos dejando un anticipo de como mínimo el 20 %, el servicio a domicilio, la existencia de un período de tiempo de 45 días para cambiar los productos, los artículos de cortesía en espera de una pieza de recambio (p. ej., coche o silla de bebé), presentando el ticket de compra y siempre que haya existencia en la tienda, el arreglo de prendas, el alquiler del extractor de leche, la asistencia a charlas y foros infor-

mativos gratuitos impartidos por profesionales especialistas en lactancia materna, masaje infantil, nutrición, seguridad en el automóvil, educación infantil, prevención de los accidentes infantiles, etc.

Intimissimi

Intimissimi y *Calzedonia* son dos empresas del mismo grupo textil italiano que gozan de un significativo éxito comercial basado en una sencilla fórmula: ofrecer un producto de una buena calidad a un precio muy competitivo. *Intimissimi*, en concreto, produce ropa interior en exclusiva para sus tiendas, con un amplio surtido de corsetería, lencería, pijamas y camisetas, para una clientela de mujeres y hombres de edades comprendidas entre los 15 y los 50 años. En una década ha pasado de unos 100 puntos de venta a rebasar ampliamente los 1.000. Utiliza para crecer la figura de la franquicia, ayudando y asesorando a cada nuevo socio tanto profesional como económicamente.

Probablemente, el secreto de que sus tiendas estén siempre llenas de clientas adquiriendo productos reside en algo tan simple como que bajo el respaldo de una marca sólida se vendan productos a precios muy asequibles, lo cual hace que cada una de las compradoras adquiera un buen número de prendas al año. Las estrategias de marketing de *Intimissimi* se basan tanto en campañas publicitarias en medios líderes a nivel nacional como en la utilización de catálogos, folletos y pósters en el punto de venta. En el campo de las acciones de fidelización, quizá la más creativa ha sido la que ofrecía un descuento de 3 € en la compra de un sujetador a cambio de uno viejo (independientemente de su estado o de la marca del mismo), el cual se depositaba en uno de los contenedores que habilitaban en las tiendas, para su posterior reciclado destinado a su utilización en la fabricación de paneles de aislamiento acústico para edificios.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

PRIMERA PARTE

Lectura propuesta: LA VENTA DE COCHES SE DESPLOMA Y CIERRA SU PEOR AÑO DESDE 1993*

A lo largo de 2011 se registraron 808.059 matriculaciones, un 17,7% menos que en 2010, sumando así el tercer año consecutivo con un volumen por debajo de la barrera del millón de unidades, cuando en el lustro anterior se superaba siempre con facilidad 1.500.000 unidades vendidas.

Cuesta abajo y sin frenos. Así se mueve el sector del automóvil español. Las ventas de coches se hundieron a lo largo de 2011, y cerraron el año en 808.059 unidades, un 17,7% menos que en el ejercicio anterior. Se confirman así los temores del sector, que venía alertando de que se dirigía hacia niveles no vistos en 17 años. Según las cifras presentadas ayer por las patronales de fabricantes (*ANFAC*) y de vendedores (*GANVAM*), el número de matriculaciones registrado es el peor desde 1993, cuando se anotaron 792.500 entregas de turismos.

De esta forma, el mercado automovilístico suma además tres años consecutivos con unos volúmenes de ventas por debajo de la barrera psicológica del millón de unidades. Otro dato demoledor: ahora se venden la mitad de coches que en los años previos a la crisis, cuando se adquirían unos 1,6 millones de vehículos anuales.

El volumen de ventas fue también raquítico el pasado diciembre. En ese mes se matricularon en España 66.458 vehículos, un 3,6% menos que al cierre de 2010. Lo peor es quizá que esa actividad no experimenta ningún síntoma de recuperación desde el tímido repunte de agosto.

El sector culpa de ese frenazo a la enquistada crisis del consumo privado en España, derivada de la desbocada tasa de desempleo y una grave restricción del crédito a las familias. Sólo el *Plan 2000E*, que desde mayo de 2009 financiaba con hasta 2.000 euros la compra de un vehículo nuevo, permitió contener ese retroceso de la demanda. Pero cuando el Ejecutivo de *Rodríguez Zapatero* decidió a mediados de 2010 no renovarlo, la caída de las ventas se agudizó. La subida de los tipos del *IVA*, en julio de 2010, dio la estocada al sector.

El Estado recauda menos

Por ello, las patronales vienen exigiendo desde entonces la reactivación de ayudas similares que incentiven el consumo y que, aseguran, no comprometerían el objetivo de reducción del déficit público. *«La puesta en marcha de un plan de ayudas a la compra que viene pidiendo el sector de manera unánime no es incompatible con las recientes políticas de reducción del gasto público puestas en marcha por el Gobierno, pues contribuirían a recaudar más a través de otros impuestos derivados de la venta y uso del automóvil»*, aseguró ayer el presidente de *GANVAM*, *Juan Antonio Sánchez Torres*, en un comunicado.

Según *ANFAC*, las arcas públicas habrían dejado de ingresar en 2011 unos 450 millones de euros respecto a 2010. La patronal de fabricantes estima que por cada 100.000 coches de deman-

* Moncho Veloso, original publicado en el Diario *ABC* el 3 de enero de 2012.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

da adicional en el segmento de particulares se generarían unos ingresos extra para las administraciones de 320 millones.

Los particulares compraron en 2011 un total de 387.831 vehículos, un 33,6% menos que en 2010. Aumentan, eso sí, las matriculaciones en el canal de alquileradores (un 4,3%, hasta las 141.147 unidades) y en el canal de empresas, un 6,3%, hasta las 279.081 matriculaciones.

El sector también pide esas ayudas para evitar que el parque de automóviles se convierta en el más viejo de la historia de España y para contener la hemorragia del desempleo en el sector. En lo que va de crisis, y según las cifras de *GANVAM*, el sector ha destruido ya 40.000 puestos de trabajo y se han cerrado 2.500 *PYMES*.

SEGUNDA PARTE

Visionado de anuncios publicitarios (prensa e internet) de diferentes épocas de las empresas Seat, Citroën y Dacia (Grupo Renault).

A continuación se muestran dos anuncios de prensa de hace unas décadas. El primero muestra una creatividad publicitaria sobre el *Seat Ibiza Friend* y el segundo sobre el *Citroën BX*. Estúdielos con detenimiento, fijándose en su estilo, sus mensajes, la información que ofrecen al potencial público interesado, etc.

Un amigo da más.

injection
 1.200 C.C.
 70 C.V.

Ahora nuevos motores, de inyección 1.2 y 1.5 de 70 y 92 C.V. En 3 y 5 puertas. Equipado de serie con todo lo que necesitas. Todo incluido a un precio de amigo. **CLIMA** centralizado. Toda la facilidad de un siempre giro de llave. **CLIMA** foras anchuras. Máximo confort en su interior.





Los otros interiores se ajustan automáticamente. Para disfrutar cómodamente y con toda seguridad de una conducción divertida. **ABS** convencional. Cambio de un completo cuadro de instrumentos, con presentación de radio incluida. **V6** **SEAT** LA AMICICIA DE ESPAÑA

CON TODO BX SERIE POR SOLA 1.068.000 Ptas.

NUEVO CITROËN BX OURANE



CITROËN BX DIESEL A PRECIO DE GASOLINA

Aparecido en el momento más difícil en el mundo de la automoción, el BX Diesel ofrece un precio de gasolina y el equipamiento de serie de un coche de gasolina. Citroën BX Diesel: motor 1.7i, 1100 cc, 70 CV, 150 km/h, 10.5 l/100 km (ciclo urbano), 6.5 l/100 km (ciclo extraurbano), 7.5 l/100 km (ciclo mixto). Precio de venta recomendado: 1.068.000 Ptas. (IVA incluido).

Para su data, acérquese más que a Dacia, sea susceptible de la Dacia.

1. Además, el Citroën BX Diesel y precio de gasolina.

GAMA BX DESDE 1.573.745 PESETAS.			
Modelo	Motor	Consumo (l/100 km)	Precio (Ptas.)
BX 1.6i	1.6i 105	9.5 - 11.5	1.573.745
BX 1.8i	1.8i 125	10.5 - 12.5	1.673.745
BX 1.9i	1.9i 135	11.5 - 13.5	1.773.745
BX 2.0i	2.0i 150	12.5 - 14.5	1.873.745

Equipamiento de serie Citroën BX Diesel: motor 1.7i, 1100 cc, 70 CV, 150 km/h, 10.5 l/100 km (ciclo urbano), 6.5 l/100 km (ciclo extraurbano), 7.5 l/100 km (ciclo mixto). Precio de venta recomendado: 1.068.000 Ptas. (IVA incluido).

CITROËN
 CITROËN BX. DISFRUTE SU PODER

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

Debajo aparece el anuncio del *Seat Ibiza Copa*, sacado de la propia página web de *Seat* (www.seat.es) en enero de 2012. Efectúe un análisis parecido al anterior.



PLAN **SEAT AYUDA** 3.000 €
POR TU COCHE

SEAT IBIZA COPA
POR SOLO **9.400€**
DEBERÍAS PROBARLO



PVP recomendado para Península y Baleares para SEAT Ibiza 1.2i (70 CV) Copa Reference: 9.400 € (incluye IVA, impuesto de matriculación, transporte y descuento promocional). Descuento sobre PVP según modelos, para cliente particulares y autónomos que financien a través de Volkswagen Finance S.A. EFC (según condiciones contractuales) un capital mínimo de 8.000 €, con una duración y permanencia mínima de la financiación de 36 meses. Campaña incompatible con otras ofertas financieras. Imagen acabado Ibiza Copa Style.

Lleve a cabo el mismo análisis con el anuncio del *Citroën Grand C4 Picasso*, sacado de la página web de *Citroën* (www.citroen.es) en abril de 2012.



GRAND C4 PICASSO VTi 120 First
POR **14.500€***



*PVP recomendado Citroën Grand C4 Picasso VTi First 120 CV (88 KW) (impuestos, transporte, oferta y Plan renove incluidos), para clientes particulares que entreguen un vehículo propiedad del comprador desde al menos 3 meses, que financien un capital mínimo de 6.000 € y una duración mínima de 36 meses a través de Banque PSA Finance, hasta fin de mes en los puntos de venta participantes. Modelo visualizado: Citroën Grand C4 Picasso Exclusive. Oferta no acumulable.

Por último, fíjese en el mensaje de lanzamiento de la gama *Dacia Logan* cuando se comenzó a comercializar por el *Grupo Renault* en España.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)



Cuestionario:

1. Una vez efectuado el visionado de los anuncios publicitarios propuestos, ¿qué evolución estima usted que se ha producido en los mismos a lo largo de las últimas décadas?
2. ¿En qué medida estima usted que contribuye la escasa calidad creativa y comunicativa de los mensajes publicitarios de vehículos en las continuas bajadas de ventas de los últimos años?
3. Indique cómo está compuesto el mix de comunicación de una empresa comercializadora de vehículos.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. Una vez efectuado el visionado de los anuncios publicitarios propuestos, ¿qué evolución estima usted que se ha producido en los mismos a lo largo de las últimas décadas?

Se puede decir, si nos fijamos exclusivamente en los anuncios propuestos para su análisis, que la evolución de la publicidad gráfica del sector de automoción no ha sido especialmente profunda, resultando que las propuestas creativas son muy parecidas a pesar del tiempo transcurrido. En casi todas ellas se muestra un automóvil, junto con un texto que informa de una serie de características técnicas y de prestaciones y un precio de partida.

En los anuncios más antiguos podemos observar que la información ofrecida es más amplia que en los actuales, los cuales apelan más a un mensaje más directo (que se puede complementar, si así se desea, con la lectura de la *letra pequeña*, que nos informa de los aspectos más técnicos y

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

legales de la promoción y que, por otra parte, suelen anunciar unas condiciones muy concretas sobre la financiación de los vehículos que hacen que la oferta inicial se acabe pareciendo muy poco a la que realmente se propone).

En lo que sí coinciden en ambas épocas es en el tratamiento de los precios, siempre acompañados por expresiones como «desde» o «por sólo», que intentan convencer al potencial comprador de su condición de gran oportunidad. El precio ofertado en este tipo de anuncios se denomina en el sector precio de lanzamiento, y suele regirse por una serie de estándares muy repetidos y copiados entre sí por parte de las principales marcas de empresas automovilísticas.

Es bastante habitual el uso de los precios psicológicos acabados en 999 o en 995 e, incluso, en los últimos años, con motivo de la rebaja de precios derivada de la crisis económica, han aparecido varios anuncios publicitarios de vehículos en los que su precio de lanzamiento era de cuatro cifras (p. ej., campañas de *Dacia*) en vez de las cinco habituales (quedando entonces por debajo de los 10.000 euros).

La mayor parte de los precios ofertados en los anuncios (sobre todo los acompañados por las mencionadas expresiones «desde» o «por sólo») se corresponden con vehículos carentes de los más elementales equipamientos que se esperan de un vehículo moderno y que, por tanto, el público raramente demanda (de hecho, desde el sector informan que el vehículo con el precio ofertado, en ocasiones carente de elevalunas eléctricos, radio-CD o dirección asistida, ni siquiera suele estar en el stock de los concesionarios, pues su demanda es nula).

Por ello, es bastante habitual que este tipo de publicidad no tenga el efecto deseado en cuanto a persuasión de compra (en los últimos años se ha constatado que ni siquiera provoca la visita a los concesionarios de automóviles), ya que el público potencial ha ido adquiriendo el conocimiento de que dicho precio no se corresponde con el vehículo que se anuncia.

Además, la mayor parte de las veces el vehículo que aparece en el anuncio no es el mismo sobre el que se hace la promoción, sino uno mucho más equipado y de mayor precio (tal y como se puede observar en los dos anuncios de *Seat* y *Citroën* del año 2012). Lamentablemente para las marcas anunciadoras, los compradores ya conocen la naturaleza de estas prácticas publicitarias, por lo que su eficacia es mínima.

La publicidad de automóviles cubre más de un 30% del espacio publicitario en los medios de comunicación. Si se estudian las cifras de las primeras 20 empresas por inversión, se comprueba que un total de hasta 5 de ellos (*Volkswagen-Audi*, *Renault*, *Peugeot*, *Citroën* y *Ford*) pertenecen al sector del automóvil (entre las 30 primeras hay 10 fabricantes de coches) y controlan entre el 20% y el 25% de la inversión publicitaria total de cada ejercicio.

La necesidad de vender todo tipo de coches en sus distintas gamas adaptadas a diferentes estilos de vida, y más en tiempos de crisis y bajada generalizada de ventas, debería provocar un incremento de la creatividad y del ingenio a la hora de elaborar los anuncios. Sin embargo, tradicionalmente siempre se ha acusado a la publicidad gráfica del automóvil de no evolucionar de acuerdo con la situación económica y social de cada época.

Varios especialistas en marketing afirman que el único cambio significativo en los anuncios de automóviles se produjo en los años 50, cuando pasaron de tener un aspecto y una presencia similar a la publicidad de un jarabe para la tos (plano y simple) a convertirse en algo parecido a

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

ANUNCIANTES	Inversión 2011 (millones €)
1 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.	123,8
2 TELEFONICA, S.A.U.	113,3
3 EL CORTE INGLES, S.A.	99,8
4 L OREAL ESPAÑA, S.A.	92,1
5 VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA, S.A.	65,7
6 VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.	59,7
7 ING DIRECT,N.V., SUCURSAL EN ESPAÑA	56,8
8 VIAJES EL CORTE INGLÉS, S.A.	48,9
9 FRANCE TELECOM ESPAÑA, S.A.	48,9
10 DANONE, S.A.	46,9
11 LINEA DIRECTA ASEGURADORA, S.A.	46,8
12 ORGANIZACION NACIONAL CIEGOS ESPAÑOLES	42,6
13 CIA. SERV. BEB. REFRESC. SL (COCA COLA)	36,1
14 RENAULT ESPAÑA COMERCIAL, S.A.	34,5
15 UNILEVER ESPAÑA, S.A.	30,8
16 PUIG, S.L.	30,7
17 PEUGEOT ESPAÑA, S.A.	30,0
18 AUTOMOVILES CITROEN ESPAÑA, S.A.	30,0
19 NESTLE ESPAÑA, S.A.	29,5
20 FORD ESPAÑA, S.L.	28,8

FUENTE: Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2012 de InfoAdex.

la publicidad gráfica moderna, tal y como lo entendemos hoy. El problema es que, salvo honrosas excepciones (campanas de *Audi* o *BMW* de los años 90, tipo «¿Te gusta conducir?», que se sirvieron de permanentes referencias al cine, la música o el arte para ubicar una creación estética que se basaba en algo más que una ficha técnica y una fotografía de un automóvil superequipado), la publicidad del automóvil siguió siendo bastante plana e indiferenciada entre unas marcas y otras (con el cambio sustancial de los últimos años de que los vehículos ahora los usan familias plenas de felicidad en vez de hombres triunfadores con *mujer de película* sentada en el asiento de copiloto).

2. ¿En qué medida estima usted que contribuye la escasa calidad creativa y comunicativa de los mensajes publicitarios de vehículos en las continuas bajadas de ventas de los últimos años?

Como se ha apuntado en el epígrafe anterior, la escasa calidad creativa y la sobresaturación comunicativa de similares mensajes repetidos constantemente han provocado a lo largo de los últimos años una bajada significativa de la eficacia publicitaria, a pesar de la gran inversión que realizan en este sentido la mayor parte de las marcas de automoción.

Sin embargo, parece bastante claro que las continuas bajadas de ventas de los últimos años se derivan de otras causas que poco tienen que ver con la creatividad publicitaria. Se puede decir

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

que el sector del automóvil es bastante inmovilista (incluso anquilosado) en cuanto a prácticas empresariales en general, y comerciales en particular, siendo frecuente que no responda con la suficiente rapidez a los cambios que se operan en el mercado (p. ej., tardan en adaptar sus precios a la bajada de la demanda, comercialmente se sigue pensando que los coches «se despachan» como se hacía hace 30 años, cuando en realidad el comprador moderno suele estar muy bien informado del producto que va a adquirir, los asesores comerciales siguen siendo profesionales considerados sospechosos de engaño por parte del público comprador, debido a la práctica generalizada por parte de casi todas las marcas de no publicitar el precio real de los vehículos, etc.).

En estas circunstancias, por ejemplo, se produjo un cambio muy significativo cuando hace un par de décadas, en muy pocos años, se pasó en España de un mercado con un número pequeño de competidores a uno con casi una treintena de ellos, muchos de los cuales, sobre todo los fabricantes coreanos, llegaban con prácticas promocionales muy agresivas (precios más bajos, elevación del número de años de garantía, equipamientos muy completos en toda la gama, etc.). En este nuevo escenario, las marcas tradicionalmente asentadas en el mercado no consideraron que los nuevos competidores les podían quitar sustanciosas cuotas de mercado y siguieron fabricando similares cantidades de vehículos. También han operado de manera similar con la llegada de la crisis de estos últimos años, fabricando en función de las ventas de los años anteriores en vez de adaptar sus producciones a la nueva coyuntura económica. En ambos casos se produjeron grandes acumulaciones de stocks que resultaron difíciles de vender y que causaron graves pérdidas financieras a muchos concesionarios.

En definitiva, parece bastante claro que la causa principal de la caída de las ventas de automóviles de los últimos años hay que buscarla en la propia crisis económica y en la bajada de consumo interno que ha llevado aparejada. Aun así, hubiera sido recomendable que cada una de las empresas productoras de vehículos hubiese tratado de limar cuotas de mercado con respecto a sus competidores, desarrollando campañas publicitarias y promocionales más innovadoras.

3. Indique cómo está compuesto el mix de comunicación de una empresa comercializadora de vehículos.

Publicidad

El sector del automóvil utiliza prácticamente la totalidad de los medios tradicionales (radio, televisión, prensa, publicidad exterior, internet, revistas...) y sus correspondientes soportes publicitarios para lanzar sus mensajes publicitarios. En general, el tipo de publicidad que predomina es la persuasiva (tratando de convencer al receptor de que las características del vehículo publicitado son las que le interesan), aunque en el caso de los vehículos comerciales (sobre todo furgonetas) es frecuente combinarla con el uso de la publicidad informativa (notificando las características técnicas de los vehículos).

Ya se ha emitido anteriormente una opinión suficientemente extensa sobre la publicidad gráfica (propia de la prensa y las revistas), de la cual lo más reseñable era en su escasa evolución en las últimas décadas. La publicidad en televisión es quizá la más conocida y también una de las que ha evolucionado poco en los mensajes (p. ej., sigue apareciendo un vehículo superequipado

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

junto a un precio muy reducido, acompañado del añadido «desde» y de una gran cantidad de «letra pequeña» que pasa a gran velocidad por la parte baja de la pantalla), aunque sí que se han notado cambios sustanciales en las formas creativas (en muchas de ellas ni siquiera llega a mostrarse un vehículo). De todos modos, la mayor parte de los mensajes publicitarios son bastante similares y difíciles de diferenciar.

En cuanto a la publicidad en radio, se puede decir que, a pesar de la gran cantidad de dinero invertido en este sentido, no es el medio más adecuado ni para el lanzamiento ni para la promoción de vehículos, utilizándose sobre todo para promocionar servicios de taller y mantenimiento (son bastantes típicas las campañas de neumáticos 4 × 3 o las promociones de revisión de vehículos en verano). El uso de la publicidad exterior está bastante extendido en este sector y suele ser una de las más efectivas, ya que, por su naturaleza, el mensaje debe ser bastante simple y directo, aunque también es cierto que abusa de las mismas malas prácticas ya descritas que en el resto de los medios.

Por último, hay que mencionar que, como en el resto de las prácticas comerciales, el sector del automóvil también ha llegado con retraso al uso de la gran potencialidad que ofrece internet como medio publicitario (p. ej., es bastante habitual que desde las cúpulas directivas se pida que en las propias webs no se informe correctamente de los precios, con el fin de que las ofertas y promociones reales no sean conocidas por los competidores. Así, se produce la situación paradójica de que, mientras el usuario de la web puede decidir no acudir a un establecimiento a interesarse por un vehículo porque el precio publicitado le parece excesivo cuando el real es más bajo, los competidores sí lo llegan a conocer utilizando otras técnicas como el uso del *cliente misterioso* o el espionaje comercial).

Promoción de ventas

El *merchandising* o la promoción en el punto de venta incluye toda actividad desarrollada en el propio concesionario con el fin de reafirmar la conducta de compra (o cambiarla a favor de los artículos más rentables). Sus objetivos básicos son atraer a los clientes hacia los vehículos y facilitar la hipotética acción de compra. Para ello combina una gran cantidad de variables, que contemplan aspectos como la presentación de los automóviles, la iluminación del local, los colores de la exposición, el uso de carteles promocionales, etc.

En general, todo lo relativo a la estandarización del aspecto de los establecimientos y de la presentación de los vehículos está perfectamente desarrollado por los correspondientes departamentos de calidad y marketing de cada una de las empresas comercializadoras, hasta el punto de que, tanto interna como externamente, todos los concesionarios de cada marca concreta acaban siendo muy parecidos entre sí.

Relaciones públicas

Hay que reconocer que las actividades de relaciones públicas no son muy habituales en este sector, a pesar de que suelen ser bastante eficaces en cuanto a la creación de una imagen de opinión o de simpatía en el largo plazo, limitándose en la práctica a una serie de actos de pequeño calado como comunicados a prensa, exposiciones de pintura aprovechando las instalaciones,

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

entrega a los viandantes en la vía pública de programas de fiestas patronales o de Semana Santa patrocinados por el concesionario, etc.

Esponsorización y mecenazgo

El objetivo de cualquier esponsorización es buscar una asociación positiva para una marca o producto. Es bastante habitual la esponsorización de eventos de carácter deportivo o cultural por parte de las empresas fabricantes de vehículos (p. ej., son incontables los equipos de fútbol cuya camiseta está o ha estado patrocinada por marcas de vehículos). A nivel local, por parte de concesionarios de una población concreta es también frecuente la esponsorización de equipos deportivos locales o de eventos culturales puntuales (conciertos, teatro, ópera, etc.), normalmente en régimen de cooperación con otras empresas anunciantes. Este tipo de acciones de marketing suele resultar bastante efectiva, sobre todo teniendo en cuenta que las inversiones realizadas en este sentido normalmente no son muy grandes y, si se escogen bien los eventos a esponsorizar, el grado de conocimiento por el público potencial suele ser bastante alto.

Marketing directo

El encarecimiento progresivo de los precios de los medios publicitarios tradicionales, así como su pérdida progresiva de efectividad (debido a su masificación y a la facilidad de evitar los impactos publicitarios por parte del público), han provocado que, en los últimos años, estén ganando terreno formas más eficientes de comunicación de las empresas con su público objetivo. Una de ellas es el marketing directo, el cual está compuesto por toda una serie de acciones destinadas a tratar directamente con clientes actuales o potenciales, obteniendo una respuesta medible de los mismos.

Un ejemplo característico que se produce en el sector del automóvil en este sentido es el contacto con los potenciales compradores de vehículos comerciales. Así, si un determinado concesionario desea realizar una oferta a determinados colectivos (p. ej., autoescuelas, potenciales compradores de furgonetas, usuarios de vehículos isotermos, etc.) tiene la opción de usar los medios publicitarios tradicionales (cuñas de radio, inserciones en periódicos, etc.), con un coste bastante elevado o, por el contrario, puede usar bases de datos propias o adquiridas de empresas locales divididas por sectores y dirigirse personalmente a cada una de ellas mediante un *mailing* (con un coste de menos 0,50 € por contacto, el correspondiente a una creatividad en A4 y en cuatricomía, el sobre y el sello postal) o mediante correo electrónico (con un coste nulo). La decisión, pues, parece fácil, al menos desde el punto de vista económico.

Otras técnicas de marketing directo utilizadas en el sector del automóvil son el *telemarketing* (sobre todo en campañas de servicios de postventa o en controles de calidad), el *C.R.M* o *Customer Relationship Management* (*software* informático de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing), la realización de acciones de fidelización (con ofertas personalizadas a colectivos determinados), etc. En todos los casos, la empresa se estaría dirigiendo exactamente a los potenciales clientes del vehículo concreto que quiere vender, por lo que su efectividad será mucho mayor y su coste bastante más bajo.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Lectura propuesta: ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA*

La *Universitat de Barcelona (UB)*, fundada en 1450, es la universidad más antigua de Catalunya y una de las más antiguas del Estado Español. Con más de 50.000 estudiantes en sus programas de grado, ciclos, másteres y posgrados universitarios y 18 facultades, sus actividades se han ido expandiendo a lo largo de los años, siendo hoy un referente tanto a nivel docente como de investigación. Los retos que plantea hoy la industria han forzado a la universidad a realizar cambios significativos tanto en su estructura como en su oferta. En este contexto, las tendencias globalizadoras, así como una mayor exigencia de los colectivos educativos a los que sirve, han obligado a la universidad a ampliar su oferta y desarrollar instituciones y programas que sirvan a estas nuevas necesidades. Por ejemplo, hoy en día, la *Universitat de Barcelona* cuenta con diferentes instituciones:

- El **ICE** (*Institut de Ciències de l'Educació*), que se dedica a la oferta formativa para el profesorado.
- La **Fundació Bosch i Gimpera**, cuyos objetivos son la captación de proyectos públicos o privados y la transferencia de tecnología.
- El **IL3**, que canaliza la formación *on-line* de la universidad.
- El **UNIBA** (*Centro Universitario Internacional de Barcelona*), centro privado impulsado por la *UB*, conjuntamente con el *Grupo Planeta*, que está en proceso de adscripción a la universidad.

En esta línea, la *UB* también ha ido adscribiendo diversos centros especializados con el doble objetivo de ampliar su oferta formativa a nuevos campos y mejorar su posicionamiento a escalas nacional e internacional, por ejemplo, en el campo del turismo con la *Escuela de Hotelería y Turismo (CETT)*, en el de deportes, con el *Instituto Nacional de Educación Física de Catalunya (INEFC)* y en el del cine, con la *Escuela Superior de Cine y Audiovisuales de Catalunya, (ESCAC)*. Al mismo tiempo, ha generado redes de colaboración con otras universidades de referencia como la *Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)*, creando el **Barcelona Knowledge Campus**, reconocido como campus de excelencia internacional por el *Ministerio de Educación*, que pretende, a través de una estructura de gobierno común (comité único, consejos científico, social y empresarial y una unidad de coordinación y gestión interna), agregar la potencia formativa, investigadora e innovadora de ambas universidades. En este sentido, también es participante del **CCUC** (*Catàleg Col·lectiu de les Universitats de Catalunya*) conjuntamente con otras universidades.

En paralelo, la *Universitat de Barcelona* también ha ido ampliando sus actividades a escala internacional. En este sentido, la estrategia internacional de la *UB* se centra en los siguientes ejes:

* Adaptado de un documento original elaborado en diciembre de 2014 por Adriana Espinet y Claudio Cruz, profesores del *Departamento de Empresa* de la *Universitat de Barcelona*.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

- La movilidad internacional del alumnado, profesorado y personal de administración y servicios.
- La formación en un contexto internacional.
- La articulación de *partnerships* científicos internacionales para promover la investigación y la movilidad internacionales.
- La cooperación universitaria con los países en desarrollo, y la acción y la representación de la *UB* en las redes institucionales.

En el curso 2015-2016, la *UB* tenía estudiantes de 126 nacionalidades diferentes y 9.163 estudiantes de nacionalidad extranjera, 1.787 convenios con universidades (86 de las 200 mejores universidades del mundo, según el *Times Higher Education Supplement*, han firmado convenios con la *UB*) y otras instituciones extranjeras, dos delegaciones en el exterior y 179 profesores de nacionalidad extranjera.

En el futuro, los principales retos de la universidad se centran en mantener su ventaja competitiva en las diferentes áreas en las cuales está compitiendo (formación *online* y presencial, formación de posgrado, servicios a empresas, etc.) y consolidar y desarrollar sus estrategias de crecimiento y desarrollo en una industria en constante cambio cada vez más competitiva como consecuencia de la globalización.

El sector educativo

La educación ha sido clave para el desarrollo de las sociedades y la transmisión de conocimiento a lo largo de la historia. Los sistemas educativos modernos, pilar de la sociedad, son el resultado de una evolución continua que ha sido fuertemente influenciada por la cultura y el desarrollo económico. A pesar de que la formación se desarrolló durante la prehistoria, no es hasta la Antigua Grecia cuando los sistemas educativos formales fueron establecidos, especialmente en el ámbito de la educación superior. En la actualidad, los gobiernos deben realizar inversiones en los sistemas educativos a escala nacional para poder ser competitivos en una economía global basada en el conocimiento. En este sentido, los países están cambiando su orientación hacia segmentos de valor-añadido y productos y servicios basados en nuevas tecnologías, conocimientos y habilidades.

En este contexto, las universidades tienen una función central ya que éstas son fuente clave de conocimiento e innovación. Las universidades tienen que ir más allá de la simple enseñanza e investigación. El compromiso de las universidades gira en torno a varios ejes, como, por ejemplo: la creación de conocimiento a través de la búsqueda y transferencia de tecnología; la transferencia de conocimiento a través de la educación y el desarrollo de recursos humanos, y el desarrollo cultural y comunitario, que puede, entre otras cosas, favorecer la innovación.

Una alta tasa de desempleo y las duras condiciones económicas ocasionaron que más personas accedieran a la educación universitaria con el fin de aumentar su competitividad en el mercado de trabajo. Además, se espera que la financiación del gobierno en la partida educativa aumente cuando se alcance la recuperación económica. El mercado está fragmentado en universidades regionales y no hay ninguna universidad con una participación de mercado dominante en la industria.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

Nuevas tendencias en el sector

1. Mercados globales

Los procesos de globalización han tenido un enorme impacto en muchas industrias y la educación no ha sido ajena a esta dinámica. A escala mundial, las universidades se enfrentan a un mayor grado de competencia, ya que las tendencias y las demandas sociales están cambiando. Tradicionalmente, las universidades se focalizaban en la zona específica en la que se encontraban y había poca competencia entre las universidades ubicadas en diferentes ciudades. Sin embargo, debido a la movilidad creciente de los estudiantes, la preferencia de un estudiante por una universidad con respecto a su proximidad a su casa, ha caído sustancialmente con el tiempo y ha habido un correspondiente aumento de la preferencia de cada estudiante por una universidad con respecto a sus recursos y profesorado (por ejemplo, el estudio *Education at a Glance* señala que 3,3 millones de estudiantes de educación superior estudiaron fuera de su país de origen).

En este contexto, las universidades y otras instituciones de educación superior se han visto obligadas a competir en una industria global cada vez más competitiva y han tenido que adoptar la internacionalización como una de las medidas para seguir siendo competitivos. Por ejemplo, la escuela francesa *Toulouse Business School (TBS)* ha optado por la apertura de *branch campus* en París, Barcelona y Casablanca, e intenta diferenciarse de otras universidades mediante la formación específica en habilidades, actitudes y conocimientos clave que necesitan los estudiantes para encontrar trabajo. De todos modos, la incorporación de las estrategias de internacionalización como factor clave en las estrategias de las universidades es aún incipiente y las acciones internacionales se están generando de forma descentralizada y poco ordenada en la mayoría de las instituciones.

Es de destacar en este sentido el acuerdo logrado por la *Universitat de Barcelona (UB)*, la *Universidad Complutense de Madrid (UCM)*, la *Universidad Nacional Autónoma de México*, la *Universidad de São Paulo* (Brasil) y la *Universidad de Buenos Aires* (Argentina) para la creación de un macrocampus internacional (entre las cinco instituciones suman más de 750.000 alumnos) con el fin de favorecer el intercambio de alumnos y profesores, competir para conseguir fondos de investigación o facilitar títulos conjuntos en ambos continentes, de manera que los alumnos puedan completar parte de los créditos de sus carreras en cualquiera de las cinco universidades. «Queremos ser un lobby universitario con un peso importante y una opinión conjunta en el ámbito iberoamericano y mundial», explicó, tras la firma del acuerdo, *Didac Ramírez*, rector de la *Universitat de Barcelona*.

2. Otros nuevos productos o servicios implantados en el sector que favorecen la internacionalización de las instituciones universitarias

- **MOOCS (Massive Open Online Courses):** los cursos masivos abiertos *online* son una de las tendencias que más se está extendiendo en los sistemas de educación superior en la actualidad como forma de hacer llegar los productos universitarios a públicos y mercados a los que anteriormente no llegaban. Desde su creación, las universidades y los pro-

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

fesores de todo el mundo han puesto algunos de sus mejores recursos al servicio de esas plataformas, pudiendo ahora encontrar *MOOCS* de instituciones de todos los continentes. Una gran incógnita es cómo universidades e instituciones públicas y privadas pueden conseguir que éste sea un modelo de negocio rentable (aunque, en principio, parezca estar revestido de iniciativa social). En muchos de estos cursos los estudiantes pueden seguir de forma gratuita todos sus módulos, pero si solicitan el certificado de la institución, han de aprobar el examen y pagar por ello (habitualmente una tasa de entre 50 y 80 euros).

- **Branch Campus** (por ejemplo, *Toulouse Business School*, *European University*, etc.): consiste en abrir centros propios de una universidad concreta en un país extranjero (sucursales).
- **Acuerdos de gestión y uso conjunto de recursos docentes y de investigación:** (por ejemplo, *CCUC*, *Catàleg Col·lectiu de les Universitats de Catalunya*, consorcio integrado por la Generalidad de Cataluña y diez universidades catalanas, *UB*, *UAB*, *UPC*, *UPF*, *UdL*, *UdG*, *URV*, *UVic-UCC*, *UOC* y *URL*, para compartir recursos bibliotecarios).
- **Grados y másteres conjuntos:** titulaciones universitarias que se imparten de forma conjunta entre dos universidades diferentes separadas geográficamente (de un mismo país o de países distintos), pudiendo cursarse indistintamente en cualquiera de ellas en su totalidad o en parte, resultando el estudiante titulado por las dos universidades.
- **Franquicia de grado** (por ejemplo, *Grado de Marketing* de la *UdG*, impartido en la *Escola Universitària Mediterrani*): consiste en la concesión de franquicias para la impartición de los grados de una universidad en otros centros educativos, tanto a escala nacional como internacional, obteniendo los alumnos el título expedido por la universidad franquiciadora.
- **Servicios de consultoría ofrecidos por las universidades**, tanto en el campo empresarial o institucional (por ejemplo, elaboración de informes o estudios) como en el campo científico (por ejemplo, realización de experimentos y estudios en laboratorios a petición de empresas privadas u organismos públicos).

Cuestionario:

1. En función de sus conocimientos sobre tres conocidos centros universitarios catalanes, la *Universitat de Barcelona*, la *Universitat Oberta de Catalunya (UOC)* (Universidad a Distancia) y el *IESE Business School* (escuela de negocios), identifique la estrategia o estrategias competitivas genéricas que sigue cada institución y señale si, en su opinión, son competidores directos o no, justificando su respuesta.
2. Apunte el tipo de industria que es el sector de la educación universitaria o superior en función de su grado de concentración y de su ciclo de vida.
3. Explique cómo transformaría las plataformas *MOOCS* en un modelo de negocio sostenible mediante la utilización de un marketing mix internacional adecuado para este producto o servicio.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

- Señale cuáles son, en su opinión, los principales factores que condicionan la selección del país de destino en el proceso de internacionalización de las instituciones educativas universitarias.
- Si tuviera que recomendar una expansión internacional de la *Universitat de Barcelona (UB)*, indique qué producto o servicio utilizaría para ello y a qué país o países recomendaría dirigirse en primera instancia, argumentando su respuesta.
- Complete el siguiente cuadro, referido a las diferentes estrategias de crecimiento que se plantean con la implementación de los productos y servicios universitarios que aparecen en el mismo:

PRODUCTO O SERVICIO	DIRECCIÓN DE CRECIMIENTO	VÍA DE CRECIMIENTO
<i>MOOCS</i>		
<i>Branch Campus</i>		
<i>CCUC</i>		
Grados conjuntos		
Franquicia de grado		
Servicios de consultoría		
Acuerdo <i>UB</i> con la <i>UCM</i> y tres universidades latinoamericanas (2015)		

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

- En función de sus conocimientos sobre tres conocidos centros universitarios catalanes, la *Universitat de Barcelona*, la *Universitat Oberta de Catalunya (UOC)* (Universidad a Distancia) y el *IESE Business School* (escuela de negocios), identifique la estrategia o estrategias competitivas genéricas que sigue cada institución y señale si, en su opinión, son competidores directos o no, justificando su respuesta:

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS
<i>Universitat de Barcelona (UB)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costes: ofrece las tasas académicas más baratas de las tres. • Diferenciación: la marca <i>UB</i> tiene un gran prestigio derivado de sus varios siglos de historia.
<i>Universitat Oberta de Catalunya (UOC)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación: se trata de titulaciones universitarias que se cursan <i>on-line</i>. Fue la primera universidad que ofreció este tipo de formación en lengua catalana. • Segmentación: su público objetivo está conformado por personas que no pueden acudir a formación presencial.
<i>IESE Business School</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación: ofrece formación orientada a programas de posgrado y, casi exclusivamente, a formación en el ámbito de la administración de empresas. • Segmentación: su público objetivo está conformado por estudiantes o profesionales de alto poder adquisitivo.

En principio, puesto que sus estrategias competitivas son diferentes, las tres universidades compiten por distintos segmentos de mercados o grupos de clientes (aunque la *UB* y la *UOC* son universidades generalistas, una apuesta por la formación presencial y la otra por la formación *on-line*, mientras que la *IESE Business School* es un centro especializado que se dirige a un tipo de alumnado muy concreto).

2. Apunte el tipo de industria que es el sector de la educación universitaria o superior en función de su grado de concentración y de su ciclo de vida:

VARIABLE	TIPO DE INDUSTRIA O SECTOR	ARGUMENTACIÓN
Grado de concentración	Sector muy fragmentado	Existe una gran fragmentación a escala global (en cada país existe un gran número de universidades), aunque es cierto que a escala local la concentración es mucho más grande (por ejemplo, regiones en las que sólo existen una o dos universidades).
Ciclo de vida	Sector maduro o en crecimiento (dependiendo del mercado)	Es un sector maduro en países desarrollados (no existe mucha posibilidad de que crezca la población universitaria) y está en crecimiento en los mercados emergentes (México, Brasil, China, India, etc.)

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

3. Explique cómo transformaría las plataformas *MOOCS* en un modelo de negocio sostenible mediante la utilización de un marketing mix internacional adecuado para este producto o servicio:

POLÍTICAS DE PRODUCTO	POLÍTICAS DE PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> Se puede ofrecer una amplia gama de MOOCS tratando de abarcar todo el espectro del mercado. Otra posibilidad es especializarse en una determinada rama del conocimiento. También puede ser una buena alternativa ofrecer MOOCS de alta calidad, contando con los mejores recursos y profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> Cobro de un precio (más o menos alto en función de la calidad del curso) por la expedición de los títulos. Establecimiento de un modelo de suscripción anual. Cobro de tasas por realización de exámenes.
POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN	POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> En principio, la ventaja principal de la formación on-line es la facilidad existente para hacer llegar el producto o servicio ofrecido a cualquier lugar del mundo, por lo que las políticas de marketing que se vayan a establecer en este campo deberán implantarse de forma inseparable junto con las políticas de comunicación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesto que se trata de un producto on-line, parece que la mejor manera de promoción del mismo y de contacto con el potencial cliente o usuario ha de ser a través de Internet y las redes sociales, tratando de llegar, ya sea de una forma selectiva o expansiva, al mayor número de clientes posible en todos los mercados internacionales.

4. Señale cuáles son, en su opinión, los principales factores que condicionan la selección del país de destino en el proceso de internacionalización de las instituciones educativas universitarias:

- **Distancia cultural:** en algunos países con pasado comunista (por ejemplo, China, Rusia, países de Europa del Este, etc.) resulta necesaria mucha inversión comercial para generar la suficiente confianza al mercado y a los intermediarios. Por otro lado, la **distancia idiomática** también resulta un factor fundamental para desaconsejar el acceso a determinados mercados con alfabetos y gramáticas diferentes (por ejemplo, no parece muy recomendable para la *Universitat de Barcelona* franquiciar sus grados en idioma chino).
- **Condiciones de la demanda:** tipología de productos demandados, carreras en auge en países en crecimiento que ya son maduras en países desarrollados, nivel educativo del país (titulaciones, estructura, sistema educativo, etc.), conocimiento de idiomas, idiomas oficiales, etc.
- **Riesgo del país:** poca estabilidad económica, política o social, malas relaciones históricas con el país de origen de la universidad que desea internacionalizarse, etc.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

- **Políticas de distribución:** la mejor forma de hacer llegar los productos o servicios educativos no es la misma en todos los países, dependiendo en muchos casos de aspectos sociales o de tradición culturales (por ejemplo, en algunos países como China o Rusia, que son mercados muy interesantes para la captación de alumnos, resulta muy efectiva la utilización de intermediarios, agencias de educación o agentes independientes que actúan como prescriptores para influir en las decisiones de compra o para enviar a los alumnos a universidades de otros países).
 - **Dificultades en la concesión de visados para estudiantes:** en este sentido, resultan claves los contactos con embajadas o consulados para facilitar trámites si es necesario.
 - **Disponibilidad de titulaciones oficiales:** en algunos países, los títulos propios no se pueden convalidar.
 - **Posicionamiento del sector de educación universitaria a escalas local y mundial:** las universidades de Estados Unidos y Reino Unido se han internacionalizado antes por el reconocimiento de sus instituciones y sistemas educativos a nivel de educación universitaria, así como su posicionamiento en los rankings internacionales.
 - **Relaciones históricas internacionales:** en los países pertenecientes a la *Commonwealth*, por ejemplo, resulta mucho más sencillo la internacionalización de las universidades del Reino Unido.
5. Si tuviera que recomendar una expansión internacional de la *Universitat de Barcelona (UB)*, indique qué producto o servicio utilizaría para ello y a qué país o países recomendaría dirigirse en primera instancia, argumentando su respuesta.

En principio, conviene ser conscientes de que la dimensión y la descentralización de la *UB* impiden un crecimiento sostenible tanto a niveles local, catalán o español (salvo a través de la captación de alumnos de otras zonas geográficas), por lo que la internacionalización parece una buena alternativa de crecimiento, buscando una mejora de la eficiencia, economías de alcance y economías de escala. Entre las diversas alternativas posibles estarían las siguientes:

- Tratar de atraer al campus de Barcelona al mayor número posible de alumnos de otros países para cursar titulaciones en lengua inglesa o en catalán o castellano, si desean aprender estas lenguas.
- **Franquicia de grados y másteres en lengua inglesa** (en países donde el inglés no sea el idioma oficial, ya que resultaría difícil competir en este sentido con universidades del Reino Unido o Estados Unidos).
- **Franquicia de grados y másteres en lengua castellana en países latinoamericanos**, en los que la *UB* goza de un gran prestigio (por ejemplo, acuerdo con la UCM y tres universidades latinoamericanas).
- Desarrollo de **servicios de consultoría internacional** (ingeniería, empresarial, científica, etcétera) a otros segmentos de mercado con el fin de sacar un mayor rendimiento a sus recursos e instalaciones.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

6. Complete el siguiente cuadro, referido a las diferentes estrategias de crecimiento que se plantean con la implementación de los productos y servicios universitarios que aparecen en el mismo:

PRODUCTO O SERVICIO	DIRECCIÓN DE CRECIMIENTO	VÍA DE CRECIMIENTO
<i>MOOCS</i>	Expansión: desarrollo de mercados (geográfico y segmentos)	Crecimiento interno/ alianzas estratégicas
<i>Branch Campus</i>	Expansión: desarrollo de mercados	Crecimiento interno
<i>CCUC</i>	No hay crecimiento	Alianzas estratégicas
Grados conjuntos	Expansión: desarrollo de productos	Alianzas estratégicas
Franquicia de grado	Expansión: desarrollo de mercados	Alianzas estratégicas
Servicios de consultoría	Diversificación relacionada horizontal	Crecimiento interno
Acuerdo UB con la UCM y tres universidades latinoamericanas (2015)	Expansión: desarrollo de productos (títulos conjuntos) y desarrollo de mercados (geográficos)	Alianzas estratégicas

DOCUMENTALES RECOMENDADOS

- *Low cost en el aire*, de Charles Miller (BBC, Reino Unido, 2013). Documental que analiza el negocio de *Ryanair* y *Easyjet*, dos de las principales aerolíneas de bajo coste, compañías de gran crecimiento en las últimas décadas (no exento de ciertas polémicas) que han logrado ganar cuota de mercado gracias a sus atractivas ofertas económicas. Este documental, a través del testimonio de sus grandes impulsores, *Michael O'Leary* y *Sir Stelios Haji-Ioannou*, revela los inicios y la historia de estas compañías, sus principales recursos e incluso algunas de sus más conocidas campañas publicitarias (http://www.documaniatv.com/social/low-cost-en-el-aire-video_8998b4ae0.html).
- *Maratón de Publicidad 2015*, de Canal+ (España, 2015). Documental que resume y analiza la mejor publicidad de año, incluyendo los *spots* premiados en el *Festival El Sol de San Sebastián* y el *Festival de Cannes* (http://www.documaniatv.com/social/maraton-de-publicidad-2015-video_ead98284b.html). También se puede visionar el documental *Maratón de Publicidad 2014* en: http://www.documaniatv.com/social/maraton-de-publicidad-2014-video_6fcd0d9da.html

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (2000): *Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva funcional*. Ariel.
- Asociación americana de marketing (1960): *Marketing Definitions*. AMA.
- Bassat, L. (1994): *El Libro rojo de la publicidad. Ideas que mueven montañas*. Plaza y Janés.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Cabrera Bautista, A. (2007): *Economía de la Empresa*. Ediciones SM.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.^a ed.). Thomson Civitas.
- Freud, S. (1923): *Psicoanálisis*. Incluido en *Obras completas de Sigmund Freud*, vol. XVIII. Amorrortu Editores.
- García-Tenorio, J. (coord.) (2006): *Organización y dirección de empresas*. Thomson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1990): *Principles of Marketing*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006): *Dirección de Marketing*. Prentice-Hall.
- López Pinto, B., Mas, M. y Viscarri, J. (2008): *Los pilares del marketing*. Ediciones de la Universidad Politécnica de Barcelona.
- Luque, M. A., Bueno, Y. y Santos, B. (2001): *Curso práctico de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Marín Sánchez, C. E. y Pérez Cabañero, C. (2008): *Fundamentos de marketing estratégico*. Delta Publicaciones.

- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la Empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Mill, J. S. (1836): On the Definition of Political Economy, and on the Method of Investigation Proper to It. *London and Westminster Review*.
- Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2012): *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.
- Pavlov, I. P. (1927): *Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex*. G. V. Anrep.
- Salinas, J. M., Gándara, J. y Alonso, A. (2009): *Empresa e iniciativa emprendedora*. McGraw-Hill.
- Santesmases, M. (2007): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide.
- Santesmases, M., Merino, M. J., Sánchez, J. y Pindado, T. (2009): *Fundamentos de marketing*. Pirámide.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walter, B. J. (2004): *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
-

PARTE QUINTA

El subsistema financiero

9

La función financiera

9.1. EL SISTEMA FINANCIERO

El desarrollo de la economía se sustenta en la producción de bienes y servicios, y en su intercambio y consumo. En la actualidad, y en la cultura en que nos movemos, ese intercambio ya no es solamente un mero trueque de bienes, sino que lleva parejo el uso e intercambio de recursos monetarios entre las partes interesadas.

En cualquier sistema económico existen unidades económicas (economías domésticas, empresas o administraciones públicas) que son demandantes de recursos monetarios y unidades económicas que son excedentarias de dichos recursos.

Para que estos dos tipos de unidades económicas se pongan de acuerdo es necesaria la existencia de una estructura financiera, es decir, de un conjunto de instituciones que, utilizando los medios y mecanismos adecuados, pongan en contacto a las mismas para que se puedan realizar operaciones de inversión, financiación y consumo.

De este modo, un sistema financiero es un conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo objetivo es canalizar el ahorro desde las unidades económicas con exceso de fondos hacia las unidades económicas que necesitan gastar o invertir.

Las instituciones u organismos que realizan la labor de poner en contacto a las unidades económicas excedentarias y demandantes de fondos son los intermediarios financieros (p. ej., bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, etc.).

Los medios utilizados son los activos financieros emitidos por las unidades económicas inversoras o consumidoras de recursos financieros y que suscriben o adquieren las unidades ahorradoras o con excedentes monetarios (p. ej., cuentas corrientes, préstamos, créditos, acciones, obligaciones, etc.).

Por último, los mercados financieros son los lugares o las formas en los que se llevan a cabo los intercambios de recursos monetarios (p. ej., mercado bancario, bolsas de valores, etc.).

Los intermediarios financieros

Los intermediarios financieros son entidades u organismos que se encargan de poner en contacto a las distintas unidades económicas que intervienen en un sistema financiero. Estos intermediarios pueden ser bancarios (bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, etc.) o no bancarios (compañías de seguros, sociedades de *leasing*, etc.).

Dentro de los **intermediarios financieros bancarios** destacan por su importancia los bancos privados y las cajas de ahorro. A continuación vamos a ver ciertas peculiaridades de cada uno de ellos:

1. **Bancos privados.** Según la *Ley de Ordenación Bancaria* (1946), «*las entidades bancarias privadas son personas jurídicas con forma de sociedad anónima que, de forma habitual y con ánimo de lucro, reciben del público, en forma de depósito irregular o en otras formas análogas, fondos que aplican por cuenta propia a operaciones activas de crédito y a otras inversiones, con arreglo a las leyes y a los usos mercantiles, prestando además, por regla general, a su clientela servicios de giro, transferencia, custodia, mediación y otros*».
2. **Cajas de ahorro.** Son instituciones públicas o privadas que no tienen en el lucro su objetivo principal, y que se dedican a la administración de depósitos, siendo independientes de cualquier otra empresa. Esa ausencia de ánimo de lucro, en un principio, era sustituida por unas finalidades benéfico-sociales (p. ej., los *Montes de Piedad* de las cajas de ahorro han concedido y conceden créditos a bajo interés a cambio de dejar en depósito ciertos bienes), cuyo peso, hoy en día, está disminuyendo en favor de beneficio financiero, lo cual las hace llevar un funcionamiento similar al de cualquier banco. Aun así, la obra social sigue siendo significativa, realizándose fundamentalmente en el ámbito geográfico donde actúa la caja. Esta obra suele orientarse hacia la sanidad pública, la investigación, la enseñanza y cultura, los servicios de asistencia social, etc. Al no ser sociedades anónimas, las cajas de ahorro no tienen capital social, sino un fondo de dotación fundacional, y por tanto no tienen accionistas o propietarios entre los que tener que repartir beneficios o dividendos (en realidad son gestionadas o gobernadas por políticos o miembros de las administraciones públicas de su ámbito geográfico). Al final del año 2011 se puso en marcha en España un proceso de reforma financiera muy profundo, que implica la privatización de la casi totalidad de las Cajas de Ahorro, pasando a ser Bancos privados.

Por otra parte, entre los **intermediarios financieros no bancarios** tienen especial significación:

1. **Fondos de inversión.** Consiste en la unión de varios inversores con el objetivo de poner fondos en común y adquirir con ellos activos de empresas (p. ej., acciones) y del sector público.

2. **Fondos de pensiones.** Reúnen dinero aportado por trabajadores en activo de una manera periódica, y con él financian a empresas y al sector público con el fin de obtener beneficios. Cuando el beneficiario deja de estar ocupado por incapacidad o jubilación, se le paga una cantidad fija o una pensión periódica acorde con las aportaciones que hacía y a los rendimientos obtenidos por la actividad de financiación del fondo.
3. **Compañías aseguradoras.** Intentan proporcionar financiación a aquellas personas, empresas o instituciones públicas que sufren cualquier evento que les produce pérdidas económicas (incendio, robo, accidente, muerte, etc.). Sus ingresos provienen de cuotas abonadas por sus clientes, que se aseguran así (al menos económicamente) de los percances que puedan sufrir ellos o los beneficiarios que designen (se trata de cubrir las pérdidas de unos pocos asegurados, basándose en el riesgo del conjunto de todos ellos).
4. **Sociedades de *leasing*.** El *leasing* es un sistema de financiación mediante el cual un particular o una empresa puede disponer de un bien, alquilándolo. Al final del contrato, se puede quedar con la propiedad del bien pagando una cuota más.
5. **Sociedades de *renting*.** El *renting* consiste en el alquiler de un bien (generalmente un automóvil) con posibilidad de devolución, compra o cambio por otro, en cualquier momento de la duración del contrato. Mientras no se produzca la compra el bien pertenece a la sociedad de *renting*, la cual se ocupará del mantenimiento, revisiones, seguros, etc.
6. **Sociedades de *factoring*.** El *factoring* es una actividad por la que una empresa asume el cobro y el riesgo de las deudas de otra, adelantándole a esta última el pago de las mismas a cambio de una determinada remuneración.

Los activos financieros

Los activos financieros son los distintos instrumentos que utilizan las unidades económicas cuando entre ellas existen flujos de financiación. Existe una gran variedad de activos financieros, destacando entre ellos la moneda metálica, los billetes, las cuentas corrientes y las libretas de ahorro, los *pagarés*, *bonos* y *letras del Estado*, las pólizas de seguros, los préstamos y créditos, las letras de cambio, las acciones y obligaciones, etc.

Los activos financieros se caracterizan por tres variables:

- a) **La liquidez:** es la facilidad de convertir el activo financiero en dinero antes de su vencimiento (p. ej., los activos con más liquidez son la moneda y los billetes, puesto que ya son dinero de por sí; una cuenta corriente tiene mucha liquidez, ya que basta con solicitar la cantidad que se desea retirar para que, al instante, se disponga del dinero).
- b) **El riesgo:** es la probabilidad de que el dinero desembolsado por un determinado activo sea devuelto en la fecha convenida, lo cual va a depender

de la solvencia del deudor, de las garantías aportadas y del plazo de reembolso (p. ej., una acción de una empresa es un activo con un riesgo elevado, ya que, aunque puede subir su valor, también puede bajar).

- c) **La rentabilidad:** es el rendimiento que recibe el poseedor de un determinado activo. Matemáticamente, es el cociente entre los beneficios de una operación financiera y lo invertido en ella. En general, la rentabilidad suele identificarse con el tipo de interés o con los dividendos que se reciben por dicho activo, pero también hay que tener en cuenta los beneficios fiscales (p. ej., en los fondos o planes de pensiones).

Las tres características anteriores pueden darse en grado diverso e interrelacionadas entre sí, de tal manera que normalmente los activos que incorporan una buena seguridad o liquidez tienen una baja rentabilidad (p. ej., cuenta corriente, libreta de ahorro), y los que ofrecen una buena rentabilidad pierden liquidez y aumentan el riesgo (p. ej., acciones).

Operaciones de las entidades de crédito

Las entidades de crédito, principalmente bancos y cajas de ahorro, realizan operaciones que se pueden agrupar en tres grandes grupos:

1. Productos de pasivo o de captación de recursos.

Estas operaciones traen consigo el nacimiento de una deuda de la entidad financiera con sus clientes y son retribuidas mediante el pago de unos intereses a los mismos. Los principales productos de pasivo son:

- a) **Cuentas corrientes:** cuentas de depósito de dinero, habitualmente asociadas a un talonario de cheques, que tienen asignado un bajo tipo de interés, con mucha movilidad y disponibilidad.
- b) **Libretas de ahorro:** similares a las cuentas corrientes, sin talonario de cheques y habitualmente con mayor tipo de interés.
- c) **Imposiciones a plazo fijo:** cuentas en las que los depósitos bancarios son disponibles tras el cumplimiento de un plazo determinado (normalmente más de un año).

2. Productos de activo o de aplicación de recursos.

Estas operaciones traen consigo el nacimiento de una deuda de los clientes con la entidad financiera, los cuales deberán retribuir a ésta con el pago de unos intereses, comisiones, etc. Los principales productos de activo son:

- a) **Descuento comercial:** es el anticipo del importe de las letras de cambio que las personas o empresas mantienen a su favor, detraídos los intereses, comisiones y gastos correspondientes.

- b) **Préstamos:** son cantidades de dinero entregadas a un cliente, el cual tendrá que devolverlas junto con unos intereses en un vencimiento determinado.
- c) **Créditos:** es un producto similar al anterior, pero en el que la entidad pone una cantidad de dinero a disposición del cliente hasta un límite determinado, que podrá usar según sus necesidades. Normalmente, el cliente sólo pagará intereses por la cantidad realmente dispuesta, no por la totalidad del crédito.
- d) **Descubiertos en cuenta (*números rojos*):** consiste en utilizar una cantidad de dinero superior a la que se tiene en la cuenta corriente. Se pueden considerar como créditos sin solicitud, que la entidad permite basándose en la confianza que tiene en el cliente.

3. Operaciones de servicio a los clientes.

Las operaciones de servicio son actividades por cuenta de terceros, con una gran diversidad; entre ellas destacan las siguientes: servicios de tesorería, *leasing*, seguros, elaboración de informes, asesoramiento, cajeros automáticos, buzones, cajas de seguridad, tarjetas de débito (con ellas sólo se puede disponer de la cantidad de dinero depositada en cuenta) y tarjetas de crédito (se puede utilizar más dinero del que hay en la cuenta corriente), servicios de operaciones con valores mobiliarios, etc. En la actualidad, estos servicios llevan asociadas comisiones, tarifas, etc., que son cobradas por las entidades.

9.2. EL PATRIMONIO DE UNA EMPRESA: COMPOSICIÓN

Patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que pertenecen a una persona física o jurídica (empresas, sociedades o entidades en general).

La composición del patrimonio se puede ordenar de muchas formas. La más común o habitual es la que diferencia entre activo, pasivo y patrimonio neto (RD 1.514/2007, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad).

- El **activo** lo conforma el conjunto de bienes y derechos de un mismo propietario (bajo esta denominación se engloban los bienes y los derechos, tanto reales como de crédito).
- El **pasivo** está formado por las obligaciones pendientes de pago (obligaciones, deudas y cargas en general). El pasivo es respaldado por los activos que forman parte del patrimonio.
- El **patrimonio neto**, conocido también como fondos propios o neto patrimonial, es la diferencia entre el activo y el pasivo contable de una sociedad.

9.3. LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA

Para realizar las inversiones que permiten desarrollar la actividad empresarial es preciso contar con los adecuados medios o fuentes de financiación. Financiar una empresa es dotarla de dinero y de crédito, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las funciones de la empresa. De este modo, se entiende que la financiación será el conjunto de los recursos económicos que obtiene una organización. La financiación se puede categorizar atendiendo al origen, la modalidad de su obtención y al importe de los mismos.

En cuanto al origen, éste puede ser:

- **Financiación interna.** La financiación interna o autofinanciación se consigue gracias a los propios resultados positivos. La autofinanciación tiene la ventaja que le permite mucha autonomía a la empresa, no dependiendo de la concesión de créditos, y además es más barata. Tiene el inconveniente de que, con frecuencia, al no existir un coste explícito, los fondos se invierten en proyectos poco rentables. Otro inconveniente es que si la autofinanciación supone reducción drástica de dividendos, los accionistas potenciales pierden interés en la compra de esas acciones. Desde el punto de vista contable, salvo la partida del capital inicial, se realiza a través de los fondos de amortización, las provisiones y la retención de los beneficios, dotando a la empresa mediante reservas.
 - **Capital:** corresponde al valor de las aportaciones iniciales del propietario en caso de empresas individuales, o bien a la suma del valor de las acciones u otros títulos en caso de sociedades mercantiles.
 - **Reservas:** de los beneficios obtenidos por las empresas, hay una parte que se reparte (dividendos) y otra que se llama beneficios no repartidos o reservas, que se aplican a reservas legales (el 10% del beneficio), a reservas estatutarias (lo dispuesto en los estatutos) y reservas voluntarias (decisión de la Junta General). A medida que van aumentando las reservas, el valor teórico contable de las acciones aumentan, ya que el valor teórico de la acción es: fondos propios / número de acciones.
 - **Amortización:** la amortización está compuesta por las cantidades detraídas de los beneficios antes de su cálculo final para cubrir la depreciación de los bienes del activo fijo. La contabilización se realiza mediante una dotación o gasto y la creación de un fondo que, precisamente, son los recursos acumulados a lo largo de los distintos períodos. La depreciación obedece a varias causas: envejecimiento, o desgaste, por el empleo del bien a lo largo del tiempo y por obsolescencia (anticuado).
 - **Provisiones:** las provisiones son cantidades que se detraen de los beneficios para cubrir gastos extraordinarios o pérdidas ciertas que todavía no se han puesto de manifiesto.

- **Financiación externa.** Comprende los fondos captados fuera de la empresa por las aportaciones de los propios socios u otros nuevos socios mediante ampliaciones de capital (**financiación propia**) o aportaciones de terceros (**financiación ajena**).
 - **Financiación externa propia o financiación propia.** Se materializa a través de las llamadas ampliaciones de capital, bien emitiendo nuevas acciones o incrementando el valor nominal de las existentes. Los socios actuales o los potenciales pagan un precio por las acciones nuevas, que, lógicamente, ha de ser inferior que el valor de cotización en el mercado de las acciones viejas.
 - **Financiación externa ajena o financiación ajena.** Captación de recursos desde el exterior, materializados en deudas. Como consecuencia de éstas surgen una serie de intereses y gastos necesarios para formalizar las mismas. Hay dos tipos básicos de financiación ajena: a corto plazo (los llamados créditos de funcionamiento para financiar el activo corriente) y a largo plazo (los llamados créditos de financiamiento de los bienes del activo no corriente). A corto plazo, la empresa se puede financiar externamente a través de préstamos bancarios, créditos bancarios, descuento comercial de efectos, uso de tarjetas de crédito, aplazamiento de pagos a proveedores, hacienda, seguridad social y otros acreedores varios, realización de operaciones de factoring, etc. A largo plazo, la empresa se puede financiar externamente a través de préstamos a largo plazo bancarios, empréstitos de obligaciones (préstamo fraccionado en títulos llamados obligaciones por quien recibe el dinero, y adquiridos por los inversores con el compromiso del emisor de devolver esos fondos al vencimiento y pagar mientras tanto unos intereses), operaciones de *leasing*, operaciones de *renting*, etc.

9.4. MÉTODOS DE VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Cualquier inversión supone la inmovilización de un capital determinado, con el objetivo de obtener unos ingresos superiores al capital invertido. Por ello, toda inversión se caracteriza por la serie de pagos y cobros que genera durante el tiempo que dura.

Dentro de los componentes financieros de una inversión, hay que distinguir:

- **Desembolso inicial:** es la cantidad que se paga en el momento de adquirir los elementos de activo para realizar la inversión. Es el denominado *momento cero* y suele ser el pago más alto. En el caso de las inversiones que se realizan al contado, el desembolso inicial es el único pago. Se representa con *D*.

- **Duración temporal de la inversión:** es el número de años durante el cual se irán produciendo entradas (cobros) y salidas de dinero (pagos) como consecuencia de la ejecución del proyecto de inversión. Se representa con n .
- **Flujo neto de caja:** es la diferencia entre los cobros y los pagos que la empresa realiza en todo el período que dura la inversión. Dentro de los pagos, no se tienen en cuenta los gastos financieros que originan los capitales invertidos en el proyecto de inversión. Se representa por Q_j .
- **Valor residual:** es el valor del bien al final de la inversión. Este valor se suma a los cobros del último flujo de caja.

Todos los criterios de valoración y selección de inversiones se basan en conseguir la máxima rentabilidad del dinero invertido. Pero cuando la inversión es a largo plazo, hay que tener en cuenta que el dinero no vale siempre lo mismo. Por este motivo se distingue entre el método de selección estático, en el que se supone que el valor del dinero es constante, y el método de selección dinámico, que tiene en cuenta el diferente valor en el tiempo.

- **Método de selección estático:** se basa en suponer que el valor del dinero es constante en el tiempo. No tiene en cuenta el factor tiempo; por ello, los flujos de caja tienen el mismo valor aunque se hayan producido en diferentes momentos. Esto es lo que determina que, al utilizar estos métodos, las decisiones que se tomen sean erróneas, porque no tienen en cuenta la inflación ni el tipo de interés. Uno de los métodos de selección de inversiones de este tipo es el criterio del plazo de recuperación o *pay-back*, que determina el número de años que se tarda en recuperar el desembolso inicial (Leal, 2003).
- **Método de selección dinámico:** es el que tiene en cuenta el diferente valor del dinero según el momento en el que se produce el flujo de caja (ya sea positivo o negativo), es decir, considera el momento concreto en el que se producen las entradas o salidas de cantidades monetarias. Estos métodos son mucho más realistas, porque consideran el diferente valor del dinero teniendo en cuenta la inflación y el tipo de interés. Entre estos métodos destacan el criterio del valor actual neto (VAN) y el criterio de la tasa interna de rentabilidad (TIR) (Leal, 2003).

Toda inversión, entendida en sentido económico como un incremento de activo, precisa de una financiación que puede proceder de capitales propios o ajenos. Para un correcto análisis de cualquier proyecto de inversión, desde un punto de vista financiero, hay que considerar la corriente de cobros y pagos que origina.

Como hemos visto, existen diferentes criterios para la selección de inversiones. A continuación se muestran los más habituales.

Criterios estadísticos o estimativos. Los principales son:

- **Criterio del flujo neto de caja total.** Sea D el desembolso inicial y Q_j los flujos netos de caja obtenidos en el año j ; es decir, la diferencia entre los cobros y pagos de ese año j .

$$\text{El índice } I = \frac{\sum Q_j}{D} \quad \text{Se selecciona aquel proyecto de índice mayor.}$$

- **Criterio del flujo neto de caja medio anual.** Siendo n el número de períodos en los que se obtienen rentas.

$$\text{El índice } I = \frac{\sum Q_j \cdot \left(\frac{1}{n}\right)}{D} \quad \text{Se selecciona aquel de índice mayor.}$$

- **Criterio del plazo de recuperación o pay-back.** Consiste en obtener el tiempo necesario para recuperar la inversión o desembolso inicial con los flujos obtenidos a lo largo de cada uno de los años de duración de la inversión. El proyecto con un plazo de recuperación menor es el seleccionado.

Criterios financieros. Como hemos apuntado en un epígrafe precedente, los anteriores métodos son válidos como orientación, pero carecen de rigor financiero. Los dos criterios más útiles para seleccionar inversiones son el VAN (valor actual neto) y el TIR (tasa interna de retorno).

- **Criterio del valor actual neto (VAN).** Consiste en restar al desembolso inicial la suma de los flujos obtenidos pero actualizados al día de hoy, siendo D el desembolso inicial, Q_j los flujos netos de caja obtenidos en el año j (la diferencia entre los cobros y pagos de ese año j) y k la tasa de descuento por cada unidad monetaria (se relaciona con el interés o la inflación).

$$VAN = -D + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n} \quad \text{Se elige aquel proyecto de VAN superior.}$$

- **Criterio de la tasa interna de rentabilidad (TIR).** La tasa interna de rentabilidad (TIR) es la tasa de actualización o descuento que hace que el valor del VAN sea 0. La tasa interna de rentabilidad se representa con r . El valor de r proporciona una medida de rentabilidad de la inversión. Por ello, para seleccionar una inversión hay que comparar el valor de r con el tipo de interés de mercado (i). Las posibilidades que se pueden dar son las siguientes:

- Si $r > i$, la rentabilidad de la inversión es superior a la de mercado; por ello es conveniente realizar la inversión.
- Si $r < i$, la rentabilidad de la inversión es menor que la de mercado; por ello esa inversión no sería interesante.
- Si $r = i$, la rentabilidad es igual a la de mercado; por ello la empresa sólo recuperará la inversión realizada.

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

Actividad

A la empresa de ingeniería **Energías Renovables S.L.**, se le presenta la posibilidad de realizar un proyecto de inversión relativo a la instalación de placas solares con las siguientes características:

- Duración del proyecto: 2 años.
- Inversión inicial: 1.650 millones de euros.
- Coste del dinero: 6% anual.
- Flujos de caja esperados: 675 millones de euros en el primer año y 1.200 millones de euros en el segundo año.

SE PIDE

1. Calcular el valor actual neto.
2. Calcular el plazo de recuperación (pay-back).
3. Razonar si el proyecto se debe llevar adelante teniendo en cuenta los criterios utilizados.

SOLUCIÓN

1)
$$VAN = -1.650 + \frac{675}{(1 + 0,06)} + \frac{1.200}{(1 + 0,06)^2} = 54,79 \text{ millones de euros}$$

2) Flujo de caja mensual en el 2.º año: $1.200 / 12 = 100$

$1.650 - 675 = 975$ euros (quedan por recuperar en el 2.º año). $975 / 100 = 9,75$ meses

Esto significa que la inversión inicial la recupera la empresa exactamente casi al final del décimo mes del segundo año (9,75), ya que este mes es el primero en el que la suma de los flujos de caja esperados supera la inversión inicial.

$$1.650 = 675 (1.\text{er año}) + 975 (10 \text{ meses del } 2.\text{o año})$$

- 3) El proyecto podría llevarse adelante por las siguientes razones:
- Teniendo en cuenta el criterio del plazo de recuperación o pay-back, la inversión se recupera antes de finalizar los dos años que dura el proyecto de inversión.
 - Los beneficios obtenidos según el VAN son de 54,79 millones de euros.

Sin embargo, la tasa de rentabilidad obtenida es sólo de un 3,32%, es decir, inferior al 6% anual del coste del dinero. Este sería un argumento para desaconsejar esta inversión.

Nota: Rentabilidad = Beneficio / Inversión; $R = 54,79 / 1.650 = 0,0332 = 3,32\%$

9.5. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA

La estructura económica de una empresa se refleja en la cuenta de pérdidas y ganancias. La cuenta de pérdidas y ganancias tiene como objetivo calcular el resultado o beneficio de la empresa a lo largo de un ejercicio. Para ello es necesario, en primer término, separar adecuadamente los ingresos y los gastos. El resultado del ejercicio será la diferencia entre los ingresos y los gastos de dicho período (*RD 1.514/2007, por el que se aprueba el PGC*).

Dentro del *Plan General de Contabilidad*, los ingresos forman el grupo 7 y los gastos el grupo 6. Entre las cuentas típicas de ingresos se encuentran: *ventas de mercaderías, subvenciones, arrendamientos, ingresos financieros*, etc. Entre las cuentas habituales de gastos se utilizan: *compras de mercaderías, sueldos y salarios, seguridad social a cargo de la empresa, suministros, conservación, gastos financieros, amortizaciones* (valoraciones de la depreciación por el uso, el paso del tiempo o la obsolescencia de los activos), *compra de material de oficina*, etc.

La estructura financiera de la empresa se refleja en el balance de situación. El balance de situación representa la situación patrimonial de la empresa en un momento dado. Se compone del activo y del pasivo, teniendo que sumar ambas partidas la misma cantidad (*RD 1.514/2007, por el que se aprueba el PGC*).

Desde un punto de vista financiero (origen de los fondos y destino de los mismos), el pasivo está compuesto por los recursos ajenos, el patrimonio neto está constituido por los recursos propios y el activo por los bienes y derechos en los que se invierte los fondos ajenos y los propios (*RD 1.514/2007, por el que se aprueba el PGC*).

De todo lo dicho, se deduce la identidad fundamental del patrimonio:

Patrimonio neto = Bienes + Derechos – Obligaciones = Activo real – Pasivo exigible

O también: Activo real = Pasivo exigible + Neto

O también: Activo = Pasivo exigible + Pasivo propio

O también: Pasivo total = Pasivo exigible + Patrimonio neto

Cada una de estas partes del patrimonio se denominan elementos patrimoniales, y una agrupación homogénea de elementos que tienen el mismo significado económico-financiero se denomina masa patrimonial.

El principal criterio de clasificación de las masas patrimoniales es el mayor o menor grado de liquidez (facilidad para transformarse en dinero efectivo). Así, las masas quedan divididas en:

- **Activo no corriente.** Elementos que permanecen durante largo tiempo en el patrimonio de la empresa (al menos un año): construcciones, maquinaria, elementos de transporte... Estos últimos ejemplos son inmovilizados

materiales. Hay también inmovilizados intangibles (propiedad industrial, aplicaciones informáticas, concesiones administrativas...) y financieros (acciones, títulos...).

- **Activo corriente.** Elementos utilizados en la actividad empresarial y que en ese tiempo se suelen transformar en dinero (mercaderías, productos terminados, clientes, bancos, caja...). Se suele subdividir en submasas patrimoniales: existencias (mercaderías, productos terminados...), realizable (deudores, clientes...) y tesorería (caja y bancos).
- **Fondos propios o patrimonio neto.** Aportaciones realizadas por los dueños de la empresa y por los beneficios que ésta ha generado a lo largo de su vida y no han sido distribuidos (capital, reservas, resultados...).
- **Pasivo no corriente** (acreedores a largo plazo): es el llamado pasivo exigible a largo plazo, siendo las deudas con vencimiento mayor a un año.
- **Pasivo corriente** (acreedores a corto plazo): es el llamado pasivo exigible a corto plazo y son las deudas menores de un año.

Balance según Plan General de Contabilidad

Activo	Patrimonio neto y pasivo
A) Activo no corriente (Activo fijo) Inmovilizado intangible (Inmovilizado inmaterial) Inmovilizado material	A) Patrimonio neto (No exigible)
B) Activo corriente (Activo circulante) Existencias Realizable Disponible	B) Pasivo no corriente (Exigible a largo plazo) C) Pasivo corriente (Exigible a corto plazo)

Nota: Hay una expresión conocida como capitales permanentes, partida compuesta por la suma del patrimonio neto más el pasivo no corriente.

Véase ejemplo en página siguiente.

9.6. OBLIGACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA

La contabilidad es la disciplina cuyo objeto es el estudio y la representación del patrimonio empresarial, lo cual sirve para proporcionar información útil en la toma de decisiones económicas. El objetivo de la contabilidad es la obtención de los llamados estados contables o estados financieros, que son documentos que resumen la situación económica y financiera de la empresa (*RD 1.514/2007, por el que se aprueba el PGC*). Esta información resulta útil para los accionistas o propietarios, acreedores, administraciones públicas, etc.

Ejemplo

Activo		Patrimonio neto y pasivo	
Activo no corriente	563.500	Patrimonio neto	75.000
Terrenos	300.000	Capital	60.000
Construcciones	250.000	Reservas	10.000
Elementos de transporte	12.000	Pérdidas y ganancias	5.500
Equipos para procesos de información	1.500	...	
...		PASIVO NO CORRIENTE	500.000
ACTIVO CORRIENTE	35.500	Deudas a largo plazo	500.000
<i>EXISTENCIAS</i>	<i>18.000</i>	...	
Mercaderías	18.000	PASIVO CORRIENTE	24.000
<i>REALIZABLE</i>	<i>10.000</i>	Proveedores	12.000
Clientes	10.000	Préstamos a corto plazo	12.000
<i>DISPONIBLE</i>	<i>7.500</i>	...	
Bancos e Instituciones de crédito	6.200		
Caja	1.300		
...			
Total activo	599.000	Total patrimonio neto + pasivo	599.000

La contabilidad utiliza una serie de registros o libros para recoger y tratar la información sobre el patrimonio y los beneficios de las empresas. El Código de Comercio (1885) dispone que *«todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa, que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios»*. Por ello, los empresarios deben elaborar y conservar un mínimo de 6 años varios **libros contables**:

- **Libro diario.** Se anotan día a día, cronológicamente, las operaciones de la actividad de la empresa. Las anotaciones se llaman asientos contables.
- **Libro mayor.** No es exigido por ley, pero es muy útil, ya que registra el movimiento de cada cuenta en sus diferentes fechas (se trata del conjunto de las cuentas en forma de T).

- **Libro de inventarios y cuentas anuales.** En el mismo se ofrece la relación de las cuentas anuales: *balance, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo* (todos ellos los trataremos en el siguiente apartado), además del *balance inicial de la empresa, el inventario de cierre de ejercicio* y los *balances de sumas y saldos o de comprobación* (este último tiene como objetivo garantizar mediante un cuadro que todas las partidas asentadas en el libro diario han sido transcritas al libro mayor).

La necesidad de que exista una homogeneidad en las contabilidades de las empresas, para que sea posible su comparación en el tiempo y con las de otras empresas, provoca la necesidad de que exista una legislación de obligada aplicación a la hora de elaborar los estados contables. El Plan General de Contabilidad (PGC) es el texto legal que regula la contabilidad de las empresas en España. Fue aprobado por el *Real Decreto 1.514/2007, de 16 de noviembre*, para adaptarse a la normativa contable europea (se ha aprobado también, por *Real Decreto 1.515/2007, de 16 de noviembre*, un *Plan Contable Específico para PYMES*). El fin del PGC es conseguir que la información contable de las empresas sea transparente, fiable y comparable.

Las cuentas anuales (importancia y obligatoriedad)

El Código de Comercio y la legislación contable exigen que los empresarios, al cierre de cada ejercicio, presenten las cuentas anuales para su depósito en el Registro Mercantil. Éstas son el *balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria*. Las cuentas anuales deben mostrar la imagen fiel de su patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

Las cuentas anuales, una vez depositadas en el Registro Mercantil, son públicas, de modo que cualquier persona puede obtener una copia y así conocer cómo es una empresa determinada. Hoy en día esta publicidad se considera una garantía que permite dotar de seguridad jurídica tanto al tráfico mercantil como a las inversiones financieras. Así los clientes, proveedores, accionistas, entidades financieras, etc., pueden conocer la empresa y tomar sus decisiones en consecuencia.

Las cuentas anuales pueden presentarse en el modelo normal (se exige auditoría) o en el modelo abreviado (no se exige auditoría). Para poderse acoger al modelo abreviado, las empresas han de cumplir dos de tres requisitos relacionados con el importe de las partidas de activo, cifra anual de ventas y número de trabajadores.

Todos los trámites necesarios para elaborar y depositar las cuentas anuales acostumbran a ser una carga para las empresas que, aun siendo mercantiles, son pequeñas, con pocos socios o puramente familiares. Obviamente, todas las sociedades, con independencia de su tamaño, deben cumplir con los mismos requisitos.

Por ello, las empresas de pequeño tamaño suelen delegar todo el proceso administrativo a gestorías o despachos profesionales, que impulsan el proceso y confeccionan todos los documentos necesarios.

El balance de situación refleja las cuentas patrimoniales (activo y pasivo) y el resultado del ejercicio en un momento determinado. Así, comprenderá: bienes y derechos que constituyen el activo de la empresa y las obligaciones que forman el pasivo de la misma. El balance de apertura de un ejercicio debe corresponder con el balance de cierre del ejercicio anterior.

La estructura tipo del balance de situación (modelo abreviado) es la que aparece a continuación:

Activo	Patrimonio neto + pasivo
Activo no corriente (Inmovilizado)	Patrimonio neto
Activo corriente (Existencias + Realizable + Disponible)	Pasivo no corriente (Deudas a largo plazo)
	Pasivo corriente (Deudas a corto plazo)

La cuenta de pérdidas y ganancias comprende los ingresos y gastos del ejercicio, así como el resultado del mismo, calculado por diferencia entre los ingresos y los gastos. A la diferencia entre los ingresos y los gastos se le denomina *resultado del ejercicio*. En caso de que el resultado sea positivo se denomina *beneficios*, y si es negativo recibe el nombre de *pérdidas*.

La memoria amplía y comenta la información contenida en el balance y en la cuenta de pérdidas y ganancias, aportando información sobre diversos aspectos necesarios para reflejar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa:

- Actividad de la empresa.
- Bases de presentación de las cuentas.
- Aplicación de resultados (dividendos, reservas...).
- Normas de registro y valoración.
- Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias.
- Inversiones financieras.
- Deudas.
- Fondos propios.
- Situación fiscal.
- Ingresos y gastos.

- Subvenciones, donaciones y legados.
- Operaciones con partes vinculadas.
- Otra información.

Si lo impone alguna disposición legal, la memoria incluirá el cuadro de financiación (recursos obtenidos en el ejercicio, y su aplicación o empleo de los mismos en el activo no corriente o en el corriente).

En el estado de cambios del patrimonio neto se explican detalladamente las modificaciones producidas en el patrimonio neto de la empresa (p. ej., las derivadas del reparto del resultado del ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias).

El estado de flujos de efectivo es una cuenta anual no obligatoria para las PYMES (que cumplen los requisitos para presentar sus cuentas anuales en modelo abreviado) y que ofrece información de los flujos de efectivo generados por la empresa en las diferentes categorías de actividades. Se trata de un estado que informa sobre la utilización de los activos monetarios, clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio.

Equilibrios financieros. Fondo de maniobra

Una vez que conocemos la composición del patrimonio de una empresa, agrupado en masas patrimoniales, se puede plantear una información resumida, siendo necesario para ello realizar un inventario de los elementos del patrimonio.

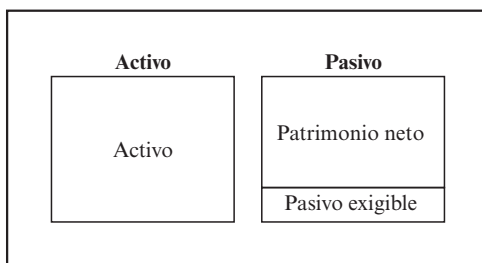


Figura 9.1

La **estabilidad financiera** de una empresa está determinada por la correlación existente entre el activo, el pasivo y el neto:

- Máxima estabilidad financiera:** Activo = Patrimonio neto. El pasivo exigible es 0.
- Máxima inestabilidad financiera:** Activo = Pasivo exigible (pasivo corriente y no corriente). El neto patrimonial es 0.

- c) **Normal de equilibrio:** Activo = Neto patrimonial + Pasivo (corriente y no corriente), siendo neto > pasivo exigible.
- d) **Situación inestable con quiebra.** El activo es menor que el pasivo exigible. Activo real + pérdidas = neto + pasivo exigible, siendo el valor de las pérdidas mayor que el neto.

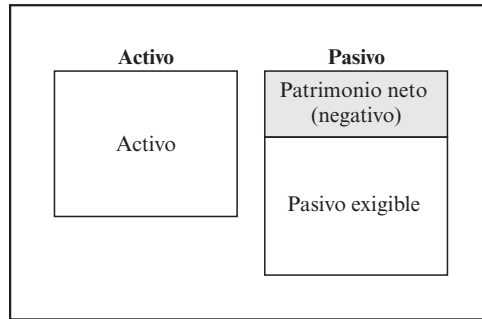


Figura 9.2

Fondo de maniobra. Es conocido también como fondo de rotación o capital circulante y se utiliza como índice para conocer la estabilidad financiera de la empresa. Es la cantidad de activo corriente que es financiada por capitales permanentes (entendemos capitales permanentes o financiación básica la suma del neto patrimonial y el pasivo no corriente).

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Financiación básica} - \text{Activo no corriente}$$

Otro modo de calcular el fondo de maniobra es:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

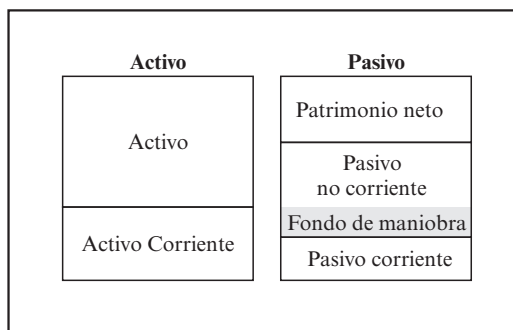


Figura 9.3

Lo normal es que el fondo de maniobra sea positivo. Si fuera negativo, significaría que el activo no corriente estaría financiado por el pasivo corriente (a corto plazo). El fondo de maniobra debe ser positivo, es decir, suficiente para garantizar el funcionamiento a corto plazo de la empresa. Cuando una empresa se encuentra con un fondo de maniobra negativo puede tener problemas para pagar sus deudas a corto plazo, puesto que sus obligaciones de pago (pasivo corriente o exigible a corto plazo) son mayores que los cobros a corto plazo (activo corriente), que son los que generan liquidez. Cuando una empresa tiene un fondo de maniobra negativo, se encuentra en situación de desequilibrio financiero y, de no corregirlo, podrá llegar a la suspensión de pagos (concurso de acreedores). A esta situación se llega cuando, aun teniendo una estructura económica suficiente para cumplir con todas sus obligaciones de pago, no se puede cumplir con los compromisos de pago a corto plazo por falta de liquidez.

Análisis de la información contable. Interpretación de los principales ratios económico-financieros

Los ratios económico-financieros son relaciones (cocientes) entre diversas magnitudes del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias. Un ratio constituye una medida que ofrece información económica y financiera de la empresa analizada. Además, aporta otra utilidad sumamente interesante, como es la comparación de ratios de una misma empresa a lo largo de un horizonte temporal (lo que nos dará información sobre su evolución y permitirá caracterizarla positiva o negativamente, viendo la disminución o el aumento de los valores de sus ratios en los distintos años), así como la comparación de los ratios de una empresa con los de otras empresas en un determinado momento de tiempo.

Entre los ratios más utilizados están:

1. **Ratios financieros.** Se obtienen de las cifras del balance, y ofrecen información sobre la estructura de las deudas de la empresa (estructura financiera).
 - a) **Ratio de disponibilidad.** Analiza la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones de pago a muy corto plazo.

$$\text{Ratio de disponibilidad inmediata} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Se considera normal cuando su valor es 0,1 o superior. Si fuera 0,1 quiere decir que los fondos de caja y bancos representan un 10% del pasivo corriente (exigible a corto plazo).

- b) **Ratio de tesorería (acid-test).** Analiza la cobertura de caja, bancos y otro realizable a corto frente al pasivo corriente (exigible a corto plazo).

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Debe ser superior a 1. Si fuera inferior a 1 se puede dar el caso de que la empresa entre en un proceso de concurso de acreedores (suspensión de pagos).

c) **Ratios de liquidez.** Los más utilizados son dos:

- **Ratio de liquidez o solvencia corriente.** Mide la posibilidad de hacer frente a los compromisos de pago a corto plazo con la liquidez de todo el activo corriente:

$$\text{Ratio de liquidez corriente} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable} + \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Debe ser superior a 1. Si es menor que 1, el activo corriente es menor que el pasivo corriente y puede haber problemas para pagar las deudas exigibles a corto plazo. Cuanto menor sea, significará un valor mayor del endeudamiento a corto plazo.

- **Ratio de liquidez total.** Mide la posibilidad de hacer frente a los compromisos de pago a corto y a largo plazo.

$$\text{Ratio de liquidez total} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable} + \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}$$

Debe ser superior a 1. Si es menor que 1, el activo corriente es menor que el pasivo exigible total (corriente + no corriente), pudiendo haber problemas para pagar las deudas exigibles. Cuanto menor sea, mayor será el valor del endeudamiento.

Nota: Hay un término, denominado cash-flow, que se presta a errores o equívocos debido a las distintas acepciones que tiene. Una de ellas lo identifica con la tesorería, es decir, con las disponibilidades líquidas (caja y bancos) más los activos financieros a corto plazo. Otra se refiere a la corriente de cobros y pagos habidos durante un período de tiempo. Finalmente, también es identificado con un concepto contable (cash-flow = beneficio contable + amortizaciones – impuestos), que significa la esperanza de tesorería.

- d) **Ratio de solvencia o de garantía estructural.** Mide la garantía que tienen los acreedores de cobrar sus deudas. Se recomienda entre 1,5 y 2,5. Si fuera menor que la unidad, significaría que la empresa tiene en su patrimonio menos bienes y derechos que obligaciones (por tanto, la empresa estaría en situación de quiebra). Este ratio se le conoce también como ratio de distancia a la quiebra.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo corriente} + \text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}$$

e) **Ratio de endeudamiento.** Mide el peso que tiene la financiación ajena respecto a los recursos propios. Puede haber tres tipos:

— **Ratio endeudamiento total.** Se le conoce también como coeficiente de apalancamiento. Su valor no debe ser superior a 0,5. Valores superiores indican que el volumen de deudas está por encima de los fondos propios y que se funciona con una estructura financiera más arriesgada. Cuanto mayor sea el apalancamiento, mayor es el riesgo financiero de la empresa.

$$\text{Ratio de endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$$

— **Ratio endeudamiento a largo plazo.** Este ratio se deriva del anterior, e indica el peso de la financiación ajena a largo plazo en relación con los fondos propios.

$$\text{Ratio de endeudamiento total a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$$

— **Ratio endeudamiento a corto plazo.** Este ratio también se deriva del endeudamiento total, indicando el peso de la financiación ajena a corto plazo en relación con los fondos propios.

$$\text{Ratio de endeudamiento total a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$$

2. **Ratios económicos.** Analizan la estructura del resultado económico (rentabilidad) de la empresa, utilizando magnitudes derivadas de la cuenta de pérdidas y ganancias, comparándolas con otras magnitudes de la empresa para así conocer si la rentabilidad es o no satisfactoria.

a) **Ratio de rentabilidad económica.** Analiza la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo. Para ello relaciona el resultado neto de explotación con las inversiones totales realizadas en el activo. Dicho de otra forma, es el porcentaje del beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) respecto del total de las inversiones realizadas (activo real). Indica las unidades monetarias de beneficio generadas por cada unidad monetaria invertida.

$$\text{Ratio de rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)}}{\text{Activo corriente} + \text{Activo no corriente}}$$

b) **Ratio de rentabilidad financiera.** Mide la rentabilidad obtenida por los fondos propios (patrimonio neto) respecto de los resultados después de impuestos o beneficio neto. (Nota: El beneficio neto es el BAI o

beneficio bruto menos los intereses e impuestos.) Mide la capacidad de la empresa de generar beneficios en relación con los fondos propios aportados (unidades monetarias generadas por cada unidad monetaria aportada por los propietarios).

$$\text{Ratio de rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Actividad

Dados los siguientes elementos patrimoniales de la empresa *Informática El Gigabyte* y su valor en unidades monetarias:

Proveedores, 50; Clientes, 250; Bancos, 150; Ganancias, 800; Reservas, 150; Deudas a largo plazo, 300; Concesiones administrativas, 100; Mobiliario, 600; Existencias, 300; Deudas a corto plazo, 150; Equipos para procesos de información, 500; Aplicaciones informáticas, 50; Capital ¿?

SE PIDE

- Elaborar un balance de situación, agrupando los elementos en las siguientes masas patrimoniales: activo no corriente, activo corriente, neto patrimonial, pasivo no corriente y pasivo corriente, distinguiendo además existencias, realizable y disponible donde proceda.
- Calcular la cuantía del capital.
- Calcular el capital circulante (o fondo de maniobra) y, basándose en ello, explicar si la empresa está o no en equilibrio.
- Calcular los ratios de liquidez total y de solvencia, e interpretarlos.

SOLUCIÓN

a)

Activo		Patrimonio neto y pasivo	
ACTIVO NO CORRIENTE	1.250	PATRIMONIO NETO	950
Concesiones administrativas	100	Capital	¿?
Mobiliario	600	Reservas	150
Equipos para procesos de información	500	Pérdidas y ganancias	800
Aplicaciones informáticas	50	...	
...		PASIVO NO CORRIENTE	300
ACTIVO CORRIENTE	700	Deudas a largo plazo	300
<i>EXISTENCIAS</i>	<i>300</i>	...	
Existencias	300	PASIVO CORRIENTE	200
<i>REALIZABLE</i>	<i>250</i>	Proveedores	50

Activo		Patrimonio neto y pasivo	
Clientes	250	Deudas a corto plazo	150
<i>DISPONIBLE</i>	150	...	
Bancos e instituciones de crédito	150		
...			
Total activo	1.950	Total patrimonio neto + pasivo	1.450

- b) Puesto que el activo total y el patrimonio neto + pasivo deben coincidir en el balance, la cifra de capital de la empresa la obtenemos hallando la cantidad que falta en el patrimonio neto + pasivo para igualar al activo total. Así,

$$\text{Capital} = 1.950 - 1.450 = 500$$

Con lo que el balance completo nos quedaría:

Activo		Patrimonio neto y pasivo	
ACTIVO NO CORRIENTE	1.250	PATRIMONIO NETO	1.450
Concesiones administrativas	100	Capital	500
Mobiliario	600	Reservas	150
Equipos para procesos de Información	500	Pérdidas y ganancias	800
Aplicaciones informáticas	50	...	
...		PASIVO NO CORRIENTE	300
ACTIVO CORRIENTE	700	Deudas a largo plazo	300
<i>EXISTENCIAS</i>	300	...	
Existencias	300	PASIVO CORRIENTE	200
<i>REALIZABLE</i>	250	Proveedores	50
Clientes	250	Deudas a corto plazo	150
<i>DISPONIBLE</i>	150	...	
Bancos e Instituciones de Crédito	150		
...			
Total activo	1.950	Total patrimonio neto + Pasivo	1.950

c) El fondo de maniobra lo obtenemos de las dos fórmulas siguientes (si coinciden las cantidades halladas de los dos modos, es sinónimo de que hemos realizado las operaciones con corrección):

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Financiación básica} - \text{Activo no corriente} \\ (\text{siendo la financiación básica la suma del patrimonio neto más el pasivo no corriente}) \\ \text{Fondo de maniobra} &= (1.450 + 300) - (1.250) = 500 \end{aligned}$$

O, de otro modo:

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ \text{Fondo de Maniobra} &= (700) - (200) = 500 \end{aligned}$$

Un fondo de maniobra positivo, como es este caso, debe ser suficiente para garantizar el funcionamiento a corto plazo de la empresa. Con este fondo de maniobra positivo esta empresa no ha de sufrir problemas de liquidez, al menos en estos momentos.

d) El ratio de liquidez total mide la posibilidad de hacer frente a los compromisos de pago a corto y a largo plazo.

$$\begin{aligned} \text{Ratio de liquidez total} &= \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable} + \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}} = \\ &= \frac{150 + 250 + 300}{200 + 300} = \frac{700}{500} = 1,4 \end{aligned}$$

Al ser este ratio superior a 1, el activo corriente es mayor que el pasivo exigible total (corriente + no corriente), por lo que esta empresa no debe tener problemas para pagar las deudas exigibles.

El ratio de solvencia o de garantía estructural mide la garantía que tienen los acreedores de cobrar sus deudas.

$$\begin{aligned} \text{Ratio de solvencia} &= \frac{\text{Activo corriente} + \text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}} = \\ &= \frac{700 + 1.250}{200 + 300} = \frac{1.950}{500} = 3,9 \end{aligned}$$

La cifra recomendable para este ratio se encuentra entre 1,5 y 2,5. Al ser mayor, el ratio de solvencia nos indica que la empresa tiene en su patrimonio más bienes y derechos que obligaciones (por tanto, la empresa está muy lejos de una situación de quiebra). Además, al ser muy superior a 2,5, el ratio nos apunta que la empresa todavía tiene una gran capacidad de endeudarse sin problemas.

LECTURA COMPLEMENTARIA Fútbol y finanzas*

Érase una vez un equipo de fútbol que quería alcanzar la gloria. Ignorando cualquier parámetro de sensatez y prudencia, quiso vivir por encima de sus posibilidades. Su optimismo y alegría le hizo gastar más dinero del que tenía para hacer fichajes millonarios de jugadores que le auparían al éxito. Cielo o infierno. Se esperaba un buen papel en la Copa, puestos europeos, quizá *Champions*. Lo suficiente para recuperar la inversión. Pero el equipo no cumplió las pretensiones, ni siquiera con grandes jugadores. Y las arcas aumentaron sus números rojos, hasta que el club debía más de lo que poseía. En definitiva, acabó por llegar la tan temida quiebra técnica.

El informe *Fútbol y Finanzas* de José María Gay de Liébana, profesor de la *Universidad de Barcelona*, pone al desnudo la situación crítica de las cuentas de casi todos los equipos. Sólo *F. C. Barcelona* y *Real Madrid*, primer y segundo clasificados, a años luz del resto, aparecen como excepciones y dan resultados ordinarios positivos. Ambos clubes aglutinan el 49% de los ingresos totales, el 56% de los beneficios por abonados, el 50% de los derechos televisivos y el 58% del pastel publicitario. «*Los demás han de conformarse con las migajas*», añade el pro-

fesor Gay de Liébana. No es extraño, por tanto, que *Barça* y *Madrid* jueguen una competición y los 18 restantes otra diferente, abriendo el debate sobre una competición que pierde interés cuando está finiquitada semanas antes de acabar.

Los clubes gastan en fichajes el doble de lo que ingresan

El cierre del mercado de fichajes de verano no ha hecho más que confirmar la tendencia. Se

LFP La liga española, en números	
Concepto	Total
Competiciones deportivas	144
Socios y abonados	298
Ingresos retransmisiones y TV	473
Ingresos comercialización y publicidad	336
Otros ingresos de explotación	127
Total ingresos de explotación	+1.378
Consumo mat. deportivo/aprovisionamientos	68
Gastos de personal y jugadores	877
Otros gastos de explotación	318
Amortización jugadores	314
Amortización otro inmovilizado inmaterial	3
Amortización inmovilizado material	35
Variación provisiones e incobrables	2
Total gastos de explotación	-1.617
Resultado de explotación	-239
Ingresos financieros/diferencias positivas	9
Gastos financieros/diferencias negativas	70
Resultados financieros	-61
Resultados ordinarios	-300



* Elaborado a partir de originales publicados el 10 de septiembre de 2009 por el diario *Libertad Digital*, el 7 y 9 de abril de 2010 por el diario *Expansión*, firmados por S. Matatoros, y documentación propia del profesor José María Gay Liébana, emitida por la EAE Business School.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Fútbol y finanzas (cont.)

han gastado 454,5 millones y apenas se han ingresado 213, un enorme desajuste que no parece indicar un final de un modelo, para muchos, suicida. Del total de gastos, el 55% salió de la chequera de *Florentino* y el *Barcelona* colaboró con otro 20%. Para *Radomir Antic*, ex entrenador de blancos y culés y actual seleccionador de Serbia, *Madrid* y *Barcelona* parten con una gran ventaja presupuestaria. «Eso marca la competición», lamenta. «En Inglaterra, por ejemplo, con el dinero ruso, judío y americano hay más equipos en la disputa, aunque sea sin jugadores ingleses».

A la gestión nefasta de muchos clubes y al carácter derrochador de la mayoría de los dirigentes se ha unido, últimamente, un factor no esperado: la crisis económica mundial. La deuda total de la *Liga de las Estrellas* se disparó hasta los 3.443,8 millones, es decir, 664,3 millones de euros más que el año anterior.

Situación financiera crítica

«El fútbol español se aboca a una situación crítica», sentencia *Santiago Seguro*, periodista deportivo y adjunto a la dirección en el diario *Marca*. «No hay cifras oficiales, como es habitual en un negocio dominado por el oscurantismo, pero en los cuarteles de la Liga se habla de quiebras, leyes concursales, huidas de patrocinadores, descenso sustancial en la afluencia a los estadios, impagos y posibles desapariciones de algunos clubes». No existe una fórmula mágica para encauzar la situación del fútbol español, aunque la primera norma debería ser el sentido común. «Habría que gastar menos de lo que se ingresa y, dentro de las posibilidades de cada uno, poner freno a la barbaridad de algunos fichajes absolutamente imposibles de rentabilizar».

José María Gay de Liébana, que además de profesor y economista es directivo del *R.C.D. Espanyol* y asesor de la *UEFA*, aboga por configurar «presupuestos auténticos» sobre los que se ejerzan férreos controles. Desde su óptica, la *Liga de Fútbol Profesional* debería capitanear ese control.

«No está haciendo su trabajo y tiene una gran responsabilidad en todo esto». La aparición de las sociedades anónimas deportivas y la primacía del negocio sobre el deporte han podido influir en el inicio del declive. *Gabriel Camuñas*, empresario, ex diputado popular y presuntamente relacionado con un intento de compra del *Atlético de Madrid*, se muestra tajante en señalar a la *Ley de Sociedades Anónimas Deportivas* como la principal culpable. «Los clubes que se convirtieron en sociedades anónimas, algunos centenarios, están hoy en peligro de desaparecer por la gestión de sus propietarios», sostiene. «Amparados en esa ley, manejan a su antojo las sociedades para obtener beneficios con la recalificación de estadios que fueron comprados peseta a peseta por los socios históricos de dichas entidades». Camuñas, además, critica que los nuevos dirigentes sólo ven su propio negocio. «Son personas sin arraigo y que ni siquiera sienten los colores», concluye el empresario. Con los datos en la mano, es constatable que *F.C. Barcelona*, *Real Madrid C.F.*, *Athletic* y *Osasuna* (únicos conjuntos de *Primera División* que declinaron la conversión en sociedades anónimas y que siguen perteneciendo a sus socios) son quienes disfrutaron de unas cuentas de resultados más saneadas; unos por su poderío mediático-deportivo y otros, en cambio, por su prudencia y contención de gastos. Todo se limita, en resumen, a vivir según tus posibilidades.

Florentino, en el centro del debate

Los 94 millones de euros que *Florentino Pérez* ha pagado por *Cristiano Ronaldo* y los 66 que ha costado *Kaká* llegaron, incluso, hasta el *Congreso de los Diputados*. Muchos políticos tacharon de «poco estéticos» los movimientos del presidente blanco en tiempos de crisis. El presidente del *Barcelona*, *Joan Laporta*, llegó a calificar el modelo de «imperialista» y con «ciertos aires de prepotencia», e *Iniciativa per Catalunya (ICV)* propuso legislar sobre la materia, más allá de la subcomisión parlamentaria que ya está es-

LECTURA COMPLEMENTARIA

Fútbol y finanzas (cont.)

tudiando la manera de reformar la *Ley del Deporte Profesional*. Florentino Pérez tiene claro su modelo de negocio y la rentabilidad que pueden producir a medio plazo dos fichajes por valor de 160 millones.



Carlos Campos, director de la web *ManagingSport.com*, sostiene que el debate no debería centrarse sólo en si Kaká o Cristiano son amortizables. «La discusión pudiera perfectamente extenderse a otros jugadores. Sin ir más lejos, en el propio club blanco ¿han sido amortizados, por ejemplo, Robben o Van der Vart? El problema en el mundo del fútbol no es lo que se invierte o cobran las megaestrellas. El problema del fútbol, como manifestó hace años Johan Cruyff, es que hay demasiados jugadores mediocres excesivamente bien pagados. No es un tema de dinero; es un tema de valor».

Respecto a la polvareda mediática levantada tras los fichajes blancos, Jorge Valdano, director general del Real Madrid, habla de «demagogia fácil». El precio pagado por Ronaldo y Kaká es, según él, un precio socialmente caro y empresa-

rialmente aceptable. «Confundir lo social con lo empresarial es un error. Nosotros aspiramos al liderazgo económico y deportivo, y eso es imposible sin los mejores jugadores del mundo».

Del informe de José María Gay de Liébana se deduce que «la Liga de las Estrellas tiene una deuda de 3.445 millones de euros. En un año, la Liga de las Estrellas ha incrementado en 700 millones de euros su endeudamiento». Los clubes de la primera división española «son muy inversores, están poco capitalizados y su endeudamiento es apabullante». Sin embargo, la Premier League arroja datos desalentadores: «En el fútbol inglés, el patrimonio neto es negativo y su deuda es de en torno a los 4.500 millones de euros». «Once clubes de la Premier League están en quiebra. El panorama del fútbol inglés también es desalentador», subraya el autor del informe. Y es que a 30 de junio de 2007, según el análisis, «la deuda total de los 20 clubes de la Premier, como se apuntaba, se aproximaba a los 3.000 millones de libras esterlinas, lo que en euros rondaría los 4.500 millones».

Según explica la investigación del profesor de EAE, «los clubes de la Liga Española ingresaron 1.378 millones de euros en la temporada 2007-2008 y gastaron 1.617 millones de euros; por tanto, hay un déficit de explotación de 239 millones de euros y un resultado ordinario de -300 millones de euros; es decir, en un año han perdido 300 millones de euros». Analizando los activos totales, los de la Premier League sumaban 4.131 millones de euros. Esta cifra se sitúa por encima del fútbol español, que en la misma temporada lucía unos activos globales de 3.031,5 millones de euros. «Por consiguiente, el volumen inversor del fútbol inglés, con 1.100 millones de euros por encima, queda patente», analizó el profesor de EAE. En España, «la mayoría de clubes están en desequilibrio y no pueden atender los pagos corrientes, porque en el fútbol español por cada euro que hay hay diez euros de deuda, y la solvencia también es precaria porque prácticamente la mayoría de equipos están en una

LECTURA COMPLEMENTARIA

Fútbol y finanzas (cont.)

TEMPORADA 2009/10	ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO TOTAL	PATRIMONIO NETO	PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	PASIVO TOTAL
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
FC BARCELONA	379,6	110,0	489,5	-59,1	114,2	434,4	489,5
REAL MADRID CF	687,0	192,6	879,6	219,7	285,4	374,5	879,6
VALENCIA CF	409,3	116,6	525,9	55,3	63,4	407,1	525,9
SEVILLA FC	98,5	58,6	157,1	44,8	20,0	92,3	157,1
RCD MALLORCA*	48,4	34,1	82,6	-2,7	28,9	56,3	82,6
GETAFE CF	34,1	27,6	61,7	9,9	10,9	41,0	61,7
VILLARREAL CF	97,0	171,6	268,6	1,2	129,4	138,0	268,6
ATHLETIC BILBAO*	32,1	14,8	46,9	-4,3	12,5	38,7	46,9
ATLETICO MADRID	360,7	118,9	479,6	27,7	223,7	228,3	479,6
RCD LA CORUÑA	103,2	22,5	125,8	18,7	73,6	33,4	125,8
RCD ESPANYOL	150,4	31,5	181,9	8,2	100,0	73,8	181,9
CA OSASUNA	43,0	31,6	74,5	15,3	27,0	32,2	74,5
UD ALMERÍA*	16,9	16,0	33,0	5,7	4,5	22,8	33,0
REAL ZARAGOZA	111,6	25,9	137,5	-4,7	38,6	103,6	137,5
SPORTING GIJÓN*	1,5	7,1	8,6	-20,2	20,7	8,0	8,6
RACING SANTANDER	41,3	17,3	58,6	-16,2	30,8	44,0	58,6
MÁLAGA FC*	4,1	7,1	11,1	-26,3	19,4	18,1	11,1
R VALLADOLID CF	40,5	9,0	49,5	1,0	20,8	27,7	49,5
CD TENERIFE	13,4	2,9	16,3	-14,8	19,8	11,2	16,3
XEREZ CD (N/D)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	2.672,5	1.015,8	3.688,3	259,1	1.243,7	2.185,5	3.688,3

situación de suspensión de pagos», matizó Gay de Liébana.

Por su parte, la posición global de la *Premier League* al finalizar la temporada 2006/07 es, a la postre, de bancarrota. *Manchester United*, *Liverpool*, *Arsenal*, *Tottenham*, *Blackburn Rovers*, *Manchester City*, *West Ham United*, *Charlton Athletic* y *Watford* presentaban sus respectivos patrimonios netos con signo positivo. Por el contrario, los balances del *Chelsea*, *Everton*, *Bolton Wanderers*, *Reading*, *Portsmouth*, *Aston Villa*, *Middlesbrough*, *Newcastle United*, *Fulham*, *Wigan Athletic* y *Sheffield United* se teñían de números rojos a causa de sus fondos propios hundidos por debajo de cero.

Dentro de la estructura financiera de los clubes de fútbol, uno de los datos más preocupantes del informe es el coste del factor trabajo (gastos de personal más amortizaciones de jugadores). En España, «hay muchos clubes que gastan en personal más de lo que ingresan», explicó el pro-

fesor de EAE. Pero la situación en la *Premier* es crítica. En la liga inglesa, el coste del factor trabajo ronda los 1.182 millones de libras, lo que supone el 79% de la facturación total de la *Premier League*. En euros, los costes salariales de la *Premier* ascienden a 1.356 millones de euros, a mucha distancia de los 780 millones de euros de gastos de personal de la *Liga de las Estrellas* en la misma temporada. «Quizá uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la mayoría de los clubes de la *Premier* venga dado por la acusada concentración de deuda a corto plazo que estrangula financieramente sus balances. La gravedad de la *Premier League* se constata al observar cómo varios clubes no generan cash flow positivo», matizó Gay de Liébana.

Otra curiosa diferencia de la estructura financiera de ambas ligas se analiza en función de la concentración. En España, *Real Madrid* y *FC Barcelona* acumulan el gran porcentaje por facturación, que, en algunos tipos de ingresos, es

LECTURA COMPLEMENTARIA Fútbol y finanzas (cont.)

del orden del 60% sobre el total. La contribución de cada club al montante global facturado por la *Premier League* ofrece un juego mucho más equilibrado y compensado que en la Liga española, donde entre dos clubes monopolizan la obtención de ingresos.

En la última década, los ingresos merengues superan en casi 500 millones de euros a los *blaugranas*. El antagonismo entre *merengues* y

culés no se limita a los terrenos de juego; el modelo económico de cada entidad, igual que sucede con el estilo de juego de ambos equipos, refleja enormes diferencias en sus planteamientos. Mientras en las oficinas del *Bernabéu* apuestan por unas elevadas inversiones para mejorar sus ingresos, en el *Camp Nou* los directivos cuidan más la cantera para sacar el mayor provecho a sus recursos naturales.



El *Real Madrid* supera en ingresos al *Barça*, aunque su hegemonía en el ranking de clubes con mayores ingresos podría peligrar el año que viene si en la presente temporada no logra conquistar la *Liga*. Desde 2005 el equipo blanco se erige como primer club del mundo por ingresos. No obstante, la inmejorable temporada que firmó el año pasado el *Barça*, sumado a su política de aprovechar los recursos de su cantera, le ha permitido acercar posiciones, amenazando el liderazgo blanco en este ranking. En la temporada 2008-2009 el *Real Madrid* obtuvo unos ingresos netos de 401,4 millones de euros, frente a los 365,9

que logró el club *blaugrana*. Pese a su prematura eliminación en la *Copa del Rey* y en la *Champions League*, en el *Real Madrid* confían en alzarse con la *Liga* para superar la facturación de la temporada pasada.

En la Ciudad Condal la situación es diferente, ya que el buen nivel de juego y la solidez del equipo *culé* les permite pensar en alcanzar al eterno rival en lo que a ingresos se refiere, algo que depende única y exclusivamente de ellos mismos.

En lo que a gastos se refiere, el *Real Madrid* también aventaja al *F.C. Barcelona*. La agresiva

LECTURA COMPLEMENTARIA

Fútbol y finanzas (cont.)

política de fichajes del club blanco, sumada a las elevadas inversiones en infraestructuras, han disparado los costos, que en la última década alcanzan los 3.105 millones de euros. Sólo en la temporada 2008-2009 el equipo merengue desembolsó la friolera de 390 millones. Según el citado informe, el club que dirige Florentino Pérez deberá «potenciar con ímpetu sus ingresos, porque los gastos de explotación, con nóminas millonarias y un florido ramillete de futbolistas de lujo, suponen un volumen muy considerable de gastos que será difícil cuadrar con ingresos del orden de 400 millones».

En este aspecto, el *Barça* también se está aproximando al *Madrid*, aunque por razones bien distintas. Los éxitos deportivos de la pasada campaña han generado al club *blaugrana* mayores gastos. No obstante, Gay de Liébana considera que, al haber ganado ya «todo lo habido y por haber, sus gastos no deberían aumentar sino mantenerse. En caso de alcanzar la cuota de facturación de los 400 millones con gastos controlados, el *Barça* obtendría un buen superávit que le permitiría acrecentar sus fondos propios». Las cifras de ambos clubes reflejan que en el último decenio el modelo de gestión del *Barça* le ha permitido acumular un déficit de 66 millones de euros, mucho más soportable y controlable que los 536 millones que tiene el *Real Madrid*.

A pesar de la elevada deuda, el modelo de gestión del *Real Madrid* ha impulsado el patrimonio del club blanco en 2008-2009 hasta los 879 millones de euros, cifra que supera con creces los 510 millones del *Barça*. Aunque la diferencia entre ambos se acrecentó aún más durante la pasada campaña, lo cierto es que tradicionalmente el equipo blanco ha lucido mayores activos que los *culés*. Según el informe de Gay de Liébana, «el activo no corriente o activo fijo, que recoge las inmovilizaciones, en las que el peso más sobresaliente recae en jugadores e instalaciones deportivas, supone en el *Madrid* 686 millones de euros, equivalente al 78,1% de su inversión global, mientras que en el *Barça* es

de 350 millones, un 68,6% de sus activos totales». Así, las inversiones del inmovilizado *madridista* prácticamente doblan al *culé*. Las cifras ponen de manifiesto la importancia que tienen para el *Real Madrid* «las adquisiciones de jugadores y las inversiones hechas en Valdebebas» y en el estadio *Santiago Bernabéu*. En el caso del *Barça*, «ofrecen una cara más moderada y modesta: sus fichajes no son del relumbrón y aura galáctica del *Madrid* y su ciudad deportiva no es tan enorme como la de su eterno rival».

En el activo no corriente de los dos clubes, por encima de los demás conceptos, sobresalen dos, según destaca Gay de Liébana: «el inmovilizado intangible deportivo, donde se reflejan las inversiones hechas en jugadores, y el inmovilizado material, que incluye los estadios, pabellones, ciudades deportivas y, en general, instalaciones de cada club». Una vez más, el *Real Madrid* adelanta al *Barça*. En la presente campaña el club blanco ha realizado una inversión de 369 millones de euros en jugadores, muy por encima de los 123 millones del *F.C. Barcelona*. De estas cifras se pueden sacar algunas conclusiones, entre ellas que los merengues invierten mucho más en plantilla deportiva, mientras que los *culés* tienen «mucho más cantera en su primer equipo, lo que demuestra que el *Barça* cree mucho más en su gente que el *Real Madrid*».

Los números que muestran los balances de cuentas de *Real Madrid* y *F.C. Barcelona* en la última década permiten sacar algunas conclusiones más. Para Gay de Liébana, «las ansias y prisas por volver al primer plano de la actualidad futbolística han hecho que el club blanco pague grandes sumas en pos de conquistar títulos, mientras que en *Can Barça* últimamente parecen haber desaparecido sus urgencias históricas tras sus fecundas temporadas recientes». De este modo, se podría decir que la grandísima inversión en jugadores del *Madrid* es «como un arma de doble filo», ya que hincha los activos con el agravante de su correspondencia en el pasivo, que provoca un aumento ostensible de la deuda. En

LECTURA COMPLEMENTARIA

Fútbol y finanzas (cont.)

este sentido, el club blanco ha financiado todas esas inversiones, en gran parte con endeudamiento, por lo que su deuda cada vez es más elevada. «En la medida que el Real Madrid prosiga

con su excelente generación de ingresos moderando los gastos, y cobrando, no habrá problemas para devolver los préstamos y satisfacer los compromisos de pago adquiridos», señala el informe.

Composición ingresos clubes de fútbol temporada 2009-2010

TEMPORADA 2009/10	COMPETICIONES	SOCIOS Y ABONADOS	RETRANSMISIÓN TV	COMERC. Y PUBLICIDAD	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS EXPLOTACION	
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	%
FC BARCELONA	46,6	51,1	157,6	116,2	26,5	398,1	24,7
REAL MADRID CF	22,6	148,6	136,2	122,5	8,6	438,4	27,2
VALENCIA CF	9,6	23,6	42,1	22,7	3,7	101,8	6,3
SEVILLA FC	30,7	16,3	28,0	20,5	4,1	99,6	6,2
RCD MALLORCA*	1,0	3,4	16,4	6,3	0,7	27,9	1,7
GETAFE CF	1,2	6,2	6,0	3,3	5,3	22,0	1,4
VILLARREAL CF	5,2	5,9	29,0	14,7	3,9	58,8	3,6
ATHLETIC BILBAO*	5,4	20,1	16,4	7,4	6,3	55,6	3,5
ATLÉTICO MADRID	36,8	20,5	40,8	24,8	1,6	124,5	7,7
RCD LA CORUÑA	3,7	4,3	18,1	7,7	1,3	35,1	2,2
RCD ESPANYOL	2,9	11,7	19,2	7,9	7,2	49,0	3,0
CA OSASUNA	0,9	6,1	12,0	5,8	1,0	25,9	1,6
UD ALMERÍA*	1,1	2,4	9,7	3,8	1,6	18,7	1,2
REAL ZARAGOZA	1,5	6,4	21,0	5,1	0,9	34,8	2,2
SPORTING GIJÓN*	3,6	5,4	12,1	4,3	0,8	26,2	1,6
RACING SANTAND	0,9	4,5	11,2	3,0	3,1	22,8	1,4
MÁLAGA FC*	1,5	5,9	9,7	4,3	1,4	22,9	1,4
R VALLADOLID CF	N/D	N/D	N/D	N/D	1,5	20,2	1,3
CD TENERIFE	2,1	5,8	14,0	5,4	0,9	28,3	1,8
XEREZ CD (N/D)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	177,3 + N/D	348,6 + N/D	599,6 + N/D	385,8 + N/D	80,6	1.610,4	100,0

¿De dónde sale el dinero?

Desde el año 2000 la cuenta del Real Madrid por conquistar cuatro *Ligas*, dos *Champions*, una *Supercopa de Europa*, dos *Supercopas de España* y una *Intercontinental* asciende a 3.105 millones de euros. Los ingresos que ha obtenido el club blanco en estos diez años alcanzan los 2.569 millones. En el caso del *Barça*, el precio que ha pagado por levantar tres *Ligas*, dos *Champions*, una *Supercopa de Europa*, tres *Supercopas de España*,

una *Copa del Rey* y un *Mundial de Clubes* es de 2.159 millones de euros. Los ingresos *blaugranas* en la última década se elevan a 2.093 millones.

Evidentemente, el valor de los trofeos conquistados por ambos equipos no es suficiente para generar tantos ingresos. Así, los socios, los contratos publicitarios y los derechos de retransmisión son las tres principales fuentes de ingresos de los dos colosos de la Liga española. El dinero proveniente del marketing y de las competiciones deportivas completa la lista.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Fútbol y finanzas (cont.)

En el balance de cuentas del ejercicio 2009, los blancos cerraron el año con unos ingresos de 400 millones de euros, de los cuales los socios y abonados merengues, junto con la explotación del *Bernabéu*, ingresaron en las arcas del club 116,9 millones, un 29,2% del total. Los de-

rechos de retransmisión y los contratos publicitarios reportaron 144,4 millones y de 123,3 millones, un 36,1% y un 30,8%, respectivamente. En cuanto a las competiciones deportivas, el equipo blanco obtuvo 15,5 millones representativos de un 3,9%.

Composición gastos clubes de fútbol en la temporada 2009-2010

TEMPORADA 2009/10	Consumo mat. deportivo	Gastos de personal y jugadores	Amortización jugadores	Otros gastos explotación	Otras amortizaciones	TOTAL GASTOS EXPLOTACION	
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	%
FC BARCELONA	5,3	234,8	71,1	140,0	8,1	459,2	25,4
REAL MADRID CF	18,0	192,3	90,0	120,5	11,7	432,4	23,9
VALENCIA CF	3,4	73,2	28,8	16,2	2,0	123,6	6,8
SEVILLA FC	4,9	60,8	24,6	15,6	1,3	107,1	5,9
RCD MALLORCA*	0,8	26,6	8,0	7,6	0,9	43,9	2,4
GETAFE CF	0,6	24,7	10,6	4,7	0,1	40,7	2,3
VILLARREAL CF	1,6	39,2	29,0	15,8	4,3	89,9	5,0
ATHLETIC BILBAO*	4,5	38,0	7,2	8,2	1,6	59,4	3,3
ATLÉTICO MADRID	6,1	61,5	27,9	23,9	1,2	120,6	6,7
RCD LA CORUÑA	0,7	19,1	11,4	6,3	0,5	37,9	2,1
RCD ESPANYOL	1,7	28,8	11,0	12,4	1,8	55,7	3,1
CA OSASUNA	0,2	20,4	4,5	3,6	0,6	29,3	1,6
UD ALMERÍA*	0,1	10,3	4,2	7,0	0,1	21,6	1,2
REAL ZARAGOZA	1,1	39,6	10,9	11,7 + 13,0	0,6	76,9	3,5
SPORTING GIJÓN*	0,9	15,3	0,2	6,0	0,0	22,4	1,2
RACING SANTAND	0,8	19,8	6,1	6,2	4,2	37,1	2,0
MÁLAGA FC*	0,8	16,5	1,2	3,7	0,7	22,9	1,3
R VALLADOLID CF	0,7	14,6	4,1	3,0	0,2	22,7	1,3
CD TENERIFE	0,6	13,9	0,7	4,2	0,1	19,6	1,1
XEREZ CD (N/D)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	52,9	949,3	351,5	429,4	40,1	1.823,1	100,0

La importancia del *soci culé* en las cuentas del *Barça* es menor. Durante la pasada temporada inyectaron en el club 49,9 millones de euros, un 14,6% de los ingresos totales del club, que ascendieron a 343 millones. Pese al impecable juego desplegado por los jugadores y la consecución, una tras otra, de todas las competiciones disputadas, la afición *blaugrana* aportó a las cuentas del club menos de la mitad que los seguidores madridistas a su equipo. No obstante, los 40,5 millones (13,3%) que obtuvo con las competiciones deportivas lo compensa. Las ofi-

cinas de *Les Corts* ingresaron el pasado ejercicio un total de 135,5 millones por derechos de retransmisión, un 39,5%, mientras que la publicidad generó 111,9 millones, un 32,6% del total.

¿Quién paga mejor?

Algunos estarían dispuestos a pagar por prestar sus servicios al equipo de sus amores, pero de saber cuánto pagan en la casa blanca y cuánto en la *blaugrana*, quizá se lo pensarían dos veces. Según el estudio de *Gay de Liébana*,

LECTURA COMPLEMENTARIA
Fútbol y finanzas (cont.)

la plantilla media empleada en el *Barça* es de 1.060 trabajadores, de las cuales 715 personas están incluidas en la disciplina puramente deportiva. En teoría, «*el salario medio por técnico y jugador es de 241.943 euros*». Las 345 personas restantes que integran la plantilla del club apuntan a un salario medio anual de 61.704 euros, ya que los salarios no deportivos en *Les Corts* suman 21,2 millones.

En el Real Madrid trabajan 768 personas. Los sueldos correspondientes al equipo de fútbol

suman un importe de 145 millones de euros, mientras que los de baloncesto ascienden a 22,6 millones (167,6 millones en total). Así, el salario medio de jugadores y técnicos es de 469.571 euros durante la pasada campaña. Los gastos salariales de las 411 personas que integran el resto de la plantilla se elevan a 13,2 millones, por lo que la retribución media por empleado no deportivo es de 32.178 euros anuales, casi la mitad de lo que pagan de media en casa del eterno rival.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO

Primera parte

Lectura propuesta: LA PODEROSA ATRACCIÓN DEL PLANETA FÚTBOL*

Millonarios rusos y árabes, bancos, grandes marcas, clubes, agentes y jugadores se reparten un negocio, con luces y sombras, de más de 45.000 millones de euros que se expande imparable a Asia y Oriente Medio.

Pepe Samitier (1902-1972) fue un centrocampista único. Tiraba chilenas, escorpiones y se lanzaba a zigzaguear bicicletas cuando todavía ni existían palabras que definieran esos ardidés. Jugador técnico (le apodaban *El hombre langosta*), pero también de pierna fuerte, era conocido no sólo por haber militado en el *Real Madrid* y el *Barcelona*, sino por su lúcido sarcasmo. La historia, y esa *Biblioteca de Alejandría* de la pelota que es *Alfredo Relaño*, director del periódico deportivo *AS*, le atribuyen una frase: «*Si el fútbol fuera negocio, lo tendrían los bancos*».

Pero si *Samitier* jugase actualmente sentiría cómo el balón y las ilusiones giran de una manera muy distinta. El fútbol (pese a las tarascadas, como los escándalos de corrupción destapados en la *FIFA*) es una industria que genera en el planeta esperanza y 50.000 millones de dólares (45.800 millones de euros). La cifra llega de la consultora *Repucom*. Es un espacio donde las entidades financieras se han convertido en los máximos inversores y donde la fiebre del fútbol hace tiempo que traspasó Europa y América Latina. Ahora el negocio se expande a China y los países árabes en busca de algunos de los 1.600 millones de aficionados que hay en el mundo. Nadie escapa a su influjo. Los multimillonarios árabes y rusos adquieren clubes de las ligas europeas mientras las grandes marcas han visto un *Edén* para sus intereses. Da igual que la inequidad, ese alquitrán oscuro y viscoso de nuestro tiempo, se derrame separando clubes muy ricos, donde militan jugadores y agentes poderosos, y equipos y deportistas que apenas sobreviven. Es la desigual forma en la que gira hoy el planeta fútbol.

Esa rotación no se entendería sin saber lo que está en juego. El año pasado, los clubes profesionales (acorde con la *FIFA*) gastaron 3.600 millones de dólares (3.277 millones de euros) en traspasos para hacerse con los servicios de jugadores internacionales. Por eso, cuando *Jonathan Barnett*, de 64 años, quizá el agente británico más importante, se queja de que a su protegido, *Gareth Bale*, «*no le pasan el balón*», no sólo defiende a un futbolista por el que el *Real Madrid* pagó 85 millones de libras (el traspaso más caro de la historia), sino un ecosistema muy hermético que cuida los intereses de los suyos. «*Mi trabajo es muy claro*», sostiene *Jonathan Barnett*, «*asegurarme de que mis jugadores, cuando se retiren, trabajen porque quieren, no porque lo necesitan. Los días de montar un pub o una tienda por 50 libras se han terminado*».

Ese sentido mercantilista del negocio es una señal de identidad de un fútbol moderno que se ha convertido en «*un espacio oscuro y cerrado en el que resulta muy difícil entrar*», observa *Sandalio Gómez*, profesor del *IESE*. Pero la falta de luz resulta proporcional a la llegada masiva de dinero, sobre todo de empresas de Oriente Próximo. Los veinte principales clubes de Europa

* Miguel Ángel García Vega y Nacho Catalán, original publicado en el diario *El País* el día 31 de mayo de 2015.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

están patrocinados por líneas aéreas de esa región del planeta: *F.C. Barcelona (Qatar Airlines)*; *Real Madrid, París Saint-Germain, Arsenal, Milán (Fly Emirates)* y *Manchester City (Etihad Airlines)* comparten destino. A su vez, los Emiratos Árabes son el principal inversor individual desde 2005 en patrocinio de camisetas de equipos europeos. Hace una década ni siquiera estaba presente en la industria: ahora aporta 163 millones de dólares (148 millones de euros).

Como se ve, la geopolítica del fútbol soporta también sus propias contradicciones. Los dos grandes mercados del futuro, China y los países árabes, coinciden con territorios donde la democracia se siente débil. En cambio, África, que cuenta con Nigeria, el país que más ama el fútbol del planeta (según el informe *Sports DNA* de *Repucom*), apenas importa. «Desgraciadamente, las marcas no ven el continente como un potencial consumidor. Es un vivero de talento, pero no de ingresos», concede *Ramón Amich*, director en España de *Repucom*.

Porque el dinero del fútbol es miedoso, y cuando el *BBVA* destina 23,5 millones de euros por temporada al patrocinio de la *Primera y Segunda divisiones*, sabe que el desembolso tendrá retorno. Algo similar le ocurre a *Caixa Económica Federal*, una caja de ahorros pública que es el gran soporte del balompié brasileño. Hablamos de un mercado (estima la *Fundación Getúlio Vargas*) de 11.000 millones de reales (unos 3.200 millones de euros) al año y 370.000 empleos, que además fabrica talento. «Desde hace muchos años Brasil es el principal exportador de futbolistas del mundo, y lo continuará siendo», prevé *Eduardo Carlezzo*, abogado brasileño experto en este deporte.

Brasil, Asia, África, Emiratos Árabes, nadie duda de que el fútbol busca, incansable, nuevos horizontes. En Estados Unidos, los niños corren cada vez con más frecuencia detrás del balón al tiempo que ruedan sus anhelos y su futuro. «Sigo muy de cerca la *Major League Soccer* en Norteamérica. Tengo la sensación de que es el único torneo que en pocos años será capaz de competir con las grandes ligas europeas», vaticina *Raffaele Poli*, responsable del *CIES Football Observatory*.

Mientras llega el futuro al Nuevo Mundo, en el Viejo Continente el balón se ha transformado en un imán para las finanzas. Entre 2005 y 2014 los bancos y aseguradoras gastaron 1.206 millones de euros en patrocinar las camisetas de sus seis principales ligas (Francia, Italia, España, Portugal, Inglaterra y Alemania), revelando que el universo financiero, junto con el turismo (784 millones), son los grandes pilares del entramado del fútbol. Sin olvidarnos, claro, del dinero.

La máquina del balompié hay que cebarla con mucho efectivo, porque, de lo contrario se para. Un jugador del *Real Madrid* cobra de promedio 166.180 dólares (152.000 euros, al cambio actual) a la semana y uno del *F.C. Barcelona* 155.452 (142.800 euros), calcula la consultora especializada en salarios *Sportingintelligence*. Esas cifras corresponden sólo a la ficha, porque algunos futbolistas son verdaderos imanes del dinero y los patrocinios. *Cristiano Ronaldo* trabaja con *Emporio Armani, Herbalife* y *KFC*. Además, se estima que recibe 9,5 millones de dólares al año de *Nike* y 2,5 millones de *Emirates*. Otro genio del balón, *Messi*, hace caja con *Turkish Airlines* (2 millones de dólares) y *Adidas* (9 millones). Al tiempo, abre mercado en Japón y China, donde promociona productos locales.

Desde luego, la forma de mantener el caché ahí fuera pasa por ganar títulos y campeonatos en casa. Pero triunfar cada vez exige más dinero y la presión se traslada a los clubes. El gasto en fichajes que tiene que afrontar un club de la Liga para situarse entre los tres primeros puestos del campeonato (calcula el *CIES Football Observatory*) ha pasado de 279 millones de euros en la

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

temporada 2009/2010 a 362 millones durante la 2014/2015, un 51% más. En esas mismas horquillas de tiempo, los fondos destinados a traspasos por las cinco grandes ligas europeas (Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y España) crecieron de 7.250 millones de dólares (6.600 millones de euros) a 9.000 millones (8.200 millones de euros), una subida del 25% en seis temporadas.

El fútbol es un deporte cada vez más caro y se dispara la inequidad entre clubes y entre jugadores. El *Real Madrid*, el equipo más rico del planeta, ingresó en la temporada 2013/2014, según *Deloitte*, más de 549 millones de euros. ¿Algo inalcanzable para otros clubes? En principio sí. Pero un comienzo del cambio pasa por equilibrar la distribución de los derechos televisivos, que es el principal origen del dinero. «*El nuevo reparto centralizado de los derechos audiovisuales que ha fijado el Gobierno tiene la voluntad de llegar a una distribución más equitativa (como en Inglaterra o Alemania)*», comenta *Ramón Amich*. Y si el ratio entre el equipo más rico y el más modesto antes era de uno a diez, ahora bien podría situarse en uno a tres. Con esta nueva aritmética, los equipos casi duplicarán sus ingresos. Pasarían de repartirse 800 millones de euros a unos 1.500 millones (incluyendo la venta de los derechos internacionales). «*Aun así, el Real Madrid y el Barcelona todavía tienen superioridad porque recaudan en cualquier parte del mundo*», precisa *Alfredo Relaño*.

Todo cambia, pensarán algunos, para seguir igual. Hay algo de eso. Si el *Real Madrid* puede recibir decenas de millones de euros por renombrar su estadio (aún está por definir) como *Abu Dhabi Santiago Bernabéu Stadium* o *CEPSA Bernabéu Stadium*, es evidente la ventaja que acumulan los grandes. «*Poner tu nombre en lugares con mucha afluencia garantizada de público es algo por lo que las marcas pagan mucho dinero*», confirma *Víctor Mirabet*, consejero delegado de la consultora *Coleman CBX*. Y, en principio, la estrategia funciona. *AON* patrocina al *Manchester United* desde hace cinco años porque para la aseguradora el encaje resulta perfecto. «*El club tiene 660 millones de seguidores y las dos empresas son globales y comparten idénticos valores: la excelencia y la actitud ganadora*», analiza *Pedro Tomey*, responsable de relaciones institucionales de *AON España y Portugal*.

Pero en el mundo del fútbol nadie garantiza ni lo excelso ni el triunfo. *Fernando Martín*, 38 años, es ingeniero de caminos y desde hace dos trabaja como intermediario (la figura que desde mayo sustituye al agente *FIFA*) de futbolistas. «*El día a día es un poco miserable*», reconoce. Sólo representa en exclusiva a un futbolista, el resto de sus clientes los comparte con otros colegas. Por eso se queja. «*Es una actividad difícil porque interfiere mucha gente: la familia, el jugador, el club, otros agentes*». Aunque compensa si sale bien. «*Un intermediario gana el 5% de los ingresos brutos del jugador y un 20% del patrocinio*», aclara *Juan José Cano*, socio responsable de *KPMG Sports*. Sin embargo, muy pocos viven de esta actividad, ya que hacen falta contactos y años.

Desde 1998 lleva *José Seguí* representando futbolistas como *David Silva* o el *Kun Agüero*, auténticas estrellas planetarias. Bastante reacio a la prensa, le gusta trabajar en ese espacio de duermevela donde suceden algunas de las cosas más trascendentes del fútbol. «*El gran cambio en la mentalidad del futbolista español es que está saliendo fuera de casa a jugar*», señala *José Seguí*, de Croacia a China, de las grandes ligas a las modestas, un deportista nacional que ha aprendido que el balón es cruel para casi todos y que las aspiraciones hay que medirlas mucho. «*Sólo trabajo con futbolistas cuyos objetivos y metas estén alineados con su talento*», advierte *Seguí*. Al final

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

manda el factor humano. «*El jugador puede tener grandes cualidades profesionales, pero si las personales no están al mismo nivel, no lo represento*», avisa Manuel García Quilón, quien tutela los destinos de Mario Suárez (*Atlético de Madrid*) Albiol, Callejón y Rafa Benítez.

Y es en la formación de esas cualidades donde se aprecia otra fractura. En España, la *Fábrica* (*Real Madrid*) y la *Masia* (*F. C. Barcelona*) han sido las grandes canteras de futbolistas. De las dos, la del *Barça* es la más exitosa. Fue capaz de crear una generación de jugadores de la que forman parte Xavi, Iniesta, Pedro, Messi, Busquets o Piqué. Pero ahora el modelo catalán sufre. La FIFA prohibió al *F. C. Barcelona* fichar durante un año por las irregularidades cometidas en la contratación de jugadores menores de 18 años. Tampoco ayudan los resultados en el campo en este sentido, ya que el *Barcelona B*, lastrado por chavales con un ego difícil de manejar y lejos de sus padres, se clasificó en última posición de la *Liga Adelante* en la temporada 2014-2015 y descendió a *Segunda división B*. «*Los chicos, cuando se forman fuera de casa, no salen bien*», puntualiza Relaño. «*Toda esa gran generación del Barça (a excepción de Iniesta) procede de Barcelona. Tienen que estar cerca de sus familias para educarse. Por eso no es bueno que haya cada vez más extranjeros en las canteras de los clubes*», porque el sueño del balón resulta escurridizo. Si la *Masia* alberga a unos 45 chicos, apenas 15, pronostican los expertos, tienen posibilidades de triunfar.

El fútbol también es un deporte darwinista sometido a la tensión del talento y los intereses del dinero. En España, la mayoría de los grandes clubes (a excepción del *Real Madrid*, *F. C. Barcelona*, *Club Atlético Osasuna* y *Athletic de Bilbao*) son *Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)* y están obligadas a presentar estados financieros auditados y a que su deuda no supere el 100% de los fondos propios. Esta normativa son los rescoldos de las graves dificultades financieras que durante bastante tiempo atravesaron muchos equipos. En la temporada 2013-2014 aún acumulaban unos *números rojos* de 496 millones de euros con *Hacienda*. Pese a todo, el negocio mejora. En ese mismo período de tiempo, la *LFP* ingresó 2.328 millones, una cifra que lleva varios años creciendo y que contribuye a que el 0,75% del *PIB* español (estima *KPMG*) proceda del balón y sus aledaños.

Paradójicamente, esa debilidad, mezclada con el potencial de este deporte, ha atraído a inversores tan diferentes como Peter Lim (Valencia), Carlos Slim (Oviedo) o Abdullah Al-Thani (Málaga) al fútbol español, un movimiento que se refleja en otras grandes ligas con nombres y destinos distintos. De ahí que Mansour bin Zayed Al-Nahyan (Manchester City), Roman Abramovich (Chelsea), Shahid Khan (Fulham), Erick Thohir (Inter de Milán) y Dmitry Rybolovlev (Mónaco) representen, sobre todo, esa oligarquía rusa, árabe y asiática que igual se compra un club que, como Rybolovlev, se gasta 118 millones de euros en el cuadro *Salvator Mundi* de Leonardo Da Vinci. ¿Quién dijo que el balón no es un arte?

Segunda parte

Análisis de la información contable e interpretación de ratios financieros de clubes de fútbol

En el siguiente cuadro, procedente del estudio «*El fútbol español bajo las turbulencias de la crisis*» de José María Gay de Liébana, profesor de *Economía Financiera* y *Contabilidad* de la *Universidad*

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

de Barcelona, se muestra la situación patrimonial de los clubes que componían la *Primera División* de la *Liga Española de Fútbol* en la temporada 2009-2010.

Club	Activo no corriente	Activo corriente	Activo total	Patrimonio neto (no exigible)	Pasivo no corriente	Pasivo corriente	Pasivo total
FC Barcelona	379,50	110,00	489,50	-59,10	114,20	434,40	489,50
Real Madrid CF	687,00	192,60	879,60	219,70	285,40	374,50	879,60
Valencia CF	409,30	116,60	525,90	55,30	63,40	407,10	525,80
Sevilla FC	98,50	58,60	157,10	44,80	20,00	92,30	157,10
RCD Mallorca	48,40	34,10	82,50	-2,70	28,90	56,30	82,50
Getafe CF	34,10	27,60	61,70	9,90	10,90	41,00	61,80
Villarreal CF	97,00	171,60	268,60	1,20	129,40	138,00	268,60
Athletic Club	32,10	14,80	46,90	-4,30	12,50	38,70	46,90
Atlético de Madrid	360,70	118,90	479,60	27,70	223,70	228,30	479,70
RCD La Coruña	103,20	22,50	125,70	18,70	73,60	33,40	125,70
RCD Español	150,40	31,50	181,90	8,20	100,00	73,80	182,00
CA Osasuna	43,00	31,60	74,60	15,30	27,00	32,20	74,50
UD Almería	16,90	16,00	32,90	5,70	4,50	22,80	33,00
Real Zaragoza	111,60	25,90	137,50	-4,70	38,60	103,60	137,50
Real Sporting de Gijón	1,50	7,10	8,60	-20,20	20,70	8,00	8,50
Real Racing Club de Santander	41,30	17,30	58,60	-16,20	30,80	44,00	58,60
Málaga CF	4,10	7,10	11,20	-26,30	19,40	18,10	11,20
Real Valladolid CF	40,50	9,00	49,50	1,00	20,80	27,70	49,50
CD Tenerife	13,40	2,90	16,30	-14,80	19,80	11,20	16,20
TOTAL	2.672,50	1.015,70	3.688,20	259,20	1.243,60	2.185,40	3.688,20

Todos los datos están recogidos en millones de euros.

A partir de estas cifras se puede realizar un análisis contable y patrimonial de los clubes de fútbol españoles. Los resultados son, como veremos, cuando menos, sorprendentes.

ACTIVIDAD PRÁCTICA DEL CAPÍTULO (cont.)

Cuestionario

1. Calcule e interprete el fondo de maniobra y el ratio de solvencia de los clubes de fútbol que componían la *Primera División* de la *Liga Española de Fútbol* en la temporada 2009-2010.
2. A la vista de las cifras obtenidas en el epígrafe anterior, se diría que la mayor parte de los clubes están en quiebra o cercanos a ella. Sin embargo, siguen teniendo capacidad para llevar a cabo operaciones económicas de una manera habitual. ¿Cuál es la razón para que esto sea así?

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA

1. Calcule e interprete el fondo de maniobra y el ratio de solvencia de los clubes de fútbol que componían la *Primera División* de la *Liga Española de Fútbol* en la temporada 2009-2010.

Tanto el fondo de maniobra como el ratio de solvencia de los clubes de fútbol que componían la *Primera División* se pueden calcular usando la herramienta *Hoja de Cálculo Excel*, añadiendo dos columnas que utilicen los datos facilitados por el estudio del profesor *José María Gay de Liébana*.

Club	Activo no corriente	Activo corriente	Activo total	Patrimonio neto (no exigible)	Pasivo no corriente	Pasivo corriente	Pasivo total	Fondo de maniobra	Ratio de solvencia
FC Barcelona	379,50	110,00	489,50	-59,10	114,20	434,40	489,50	-324,40	0,89
Real Madrid CF	687,00	192,60	879,60	219,70	285,40	374,50	879,60	-181,90	1,33
Valencia CF	409,30	116,60	525,90	55,30	63,40	407,10	525,80	-290,50	1,12
Sevilla FC	98,50	58,60	157,10	44,80	20,00	92,30	157,10	-33,70	1,40
RCD Mallorca	48,40	34,10	82,50	-2,70	28,90	56,30	82,50	-22,20	0,97
Getafe CF	34,10	27,60	61,70	9,90	10,90	41,00	61,80	-13,40	1,19
Villarreal CF	97,00	171,60	268,60	1,20	129,40	138,00	268,60	33,60	1,00
Athletic Club	32,10	14,80	46,90	-4,30	12,50	38,70	46,90	-23,90	0,92
Atlético de Madrid	360,70	118,90	479,60	27,70	223,70	228,30	479,70	-109,40	1,06
RCD La Coruña	103,20	22,50	125,70	18,70	73,60	33,40	125,70	-10,90	1,17

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Club	Activo no corriente	Activo corriente	Activo total	Patrimonio neto (no exigible)	Pasivo no corriente	Pasivo corriente	Pasivo total	Fondo de maniobra	Ratio de solvencia
RCD Español	150,40	31,50	181,90	8,20	100,00	73,80	182,00	-42,30	1,05
CA Osasuna	43,00	31,60	74,60	15,30	27,00	32,20	74,50	-0,60	1,26
UD Almería	16,90	16,00	32,90	5,70	4,50	22,80	33,00	-6,80	1,21
Real Zaragoza	111,60	25,90	137,50	-4,70	38,60	103,60	137,50	-77,70	0,97
Real Sporting de Gijón	1,50	7,10	8,60	-20,20	20,70	8,00	8,50	-0,90	0,30
Real Racing Club de Santander	41,30	17,30	58,60	-16,20	30,80	44,00	58,60	-26,70	0,78
Málaga CF	4,10	7,10	11,20	-26,30	19,40	18,10	11,20	-11,00	0,30
Real Valladolid CF	40,50	9,00	49,50	1,00	20,80	27,70	49,50	-18,70	1,02
CD Tenerife	13,40	2,90	16,30	-14,80	19,80	11,20	16,20	-8,30	0,53
TOTAL	2.672,50	1.015,70	3.688,20	259,20	1.243,60	2.185,40	3.688,20		

Todos los datos están recogidos en millones de euros.

Fondo de maniobra = Patrimonio neto + Pasivo no corriente – Activo no corriente = Activo corriente – Pasivo corriente.

Ratio de solvencia = (Activo corriente + Activo no corriente) / (Pasivo corriente + Pasivo no corriente).

Tal y como se puede observar en los resultados obtenidos en la tabla, el fondo de maniobra de casi todos los equipos (con excepción del *Villarreal CF*) es negativo. Ya que esta cifra se utiliza como índice para conocer la estabilidad financiera de la empresa y que lo normal es que sea positivo para garantizar el funcionamiento a corto plazo de la empresa, podemos deducir que estas entidades pueden tener problemas para pagar sus deudas a corto plazo (las obligaciones de pago son mayores que los cobros a corto plazo, por lo que existirán problemas de liquidez), pudiendo llegar a la suspensión de pagos o concurso de acreedores.

El análisis de los ratios de solvencia arroja un resultado preocupante sobre la salud financiera de estas sociedades, pues en ocho clubes (*FC Barcelona, RCD Mallorca, Athletic Club, Real Zaragoza, Sporting Gijón, Racing Santander, Málaga FC* y *CD Tenerife*) éste es menor que uno, lo que significa que su patrimonio tiene menos bienes y derechos que obligaciones, y, por tanto, estarían en situación de quiebra. Además, hay que tener en cuenta que, puesto que este ratio mide la garantía que tienen los acreedores para poder cobrar sus deudas, sería recomendable que fuera superior a 1,5, cifra a la que no llegaban ninguno de los clubes que componían la *Primera*

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

División de la Liga 2009-2010.

En definitiva, el análisis del fondo de maniobra y del ratio de solvencia de los clubes de fútbol ofrece una alarmante visión global del sector (en un estado cercano a la insolvencia patrimonial y financiera de la mayoría de ellos). El aumento constante de los fondos de maniobra negativos, más que revelar una excesiva dependencia del corto plazo, lo que probablemente descubre es que los clubes no están pagando sus deudas, todo lo cual confirma una acusada inclinación hacia la insostenibilidad del modelo económico del fútbol español, que camina irremediablemente hacia la suspensión de pagos por la vía del concurso de acreedores (lo cual provocará que tanto jugadores como el resto de los acreedores de los clubes verán reducirse sus derechos de cobro).

- 2. A la vista de las cifras obtenidas en el epígrafe anterior, se diría que la mayor parte de los clubes están en quiebra o cercanos a ella. Sin embargo, siguen teniendo capacidad para llevar a cabo operaciones económicas de una manera habitual, ¿cuál es la razón para que esto sea así?**

Parece evidente que si tomamos en consideración las cifras de fondos de maniobra y ratios de solvencia calculadas en el epígrafe anterior, muchos clubes de fútbol ya hace años que deberían haber desaparecido como sociedades. Sin embargo, siguen llevando a cabo operaciones económicas, incluso alguna de ellas de cierta envergadura. La razón principal de que se produzca esta paradoja descansa en el peculiar tratamiento contable que se le da a los jugadores de fútbol pertenecientes a los clubes.

Partamos de una pregunta con cierta trampa: ¿Quién vale más, *Messi* o *Cristiano Ronaldo*? Para responder a esta «sencilla» cuestión podríamos acudir a criterios técnicos, deportivos o incluso a opiniones o gustos personales. Sin embargo, si nos atenemos a lo que dicen los balances de sus respectivos clubes, el valor contable de *Messi* nunca ha sido mayor de 0 €, mientras que el portugués del *Real Madrid* se sitúa en los más de 90 millones de euros que costó su traspaso menos las correspondientes amortizaciones. Cabe preguntarse entonces si los estados contables reflejan la realidad. En ambos casos la respuesta más coherente es que no, ya que el verdadero valor de estos activos lo habrá de fijar el mercado en el momento de la venta de los jugadores a otro club.

La normativa española indica que el valor contable de los jugadores de fútbol (precio de adquisición menos las amortizaciones) para los *jugadores de cantera* (como es el caso de *Messi*, que procede de las categorías inferiores del *FC Barcelona*) es de cero, ya que no ha existido ningún precio de compra ni se le aplica ningún criterio de amortización. Las normas contables prohíben la inclusión de personas en el balance de las empresas, reconociendo, no obstante, como activos los importes por traspaso de jugadores entre clubes o sociedades anónimas deportivas.

Así, en este sector económico, por un lado, existirá una gran disparidad a la hora de valorar los jugadores en los balances de los clubes, y, por otro, difícilmente el valor contable de los jugadores va a coincidir con su valor real, que no es otro que el de su precio de mercado. Por ello, muchos clubes de fútbol, a pesar de que sus estados contables parecieran indicar que están próximos a la suspensión de pagos o a la quiebra, pueden continuar su actividad social, deportiva y económica con total normalidad, simplemente desprendiéndose de parte de sus activos, es decir, traspasando jugadores a otros clubes.

SOLUCIÓN A LA PRÁCTICA (cont.)

Un caso paradigmático en este sentido es el del *Valencia CF*, entidad que, en plena vorágine de la burbuja inmobiliaria española, decidió vender su estadio, situado en una de las zonas urbanas más caras de la ciudad de Valencia, para financiar la construcción de uno nuevo más grande que incluyera un edificio destinado a oficinas y uso hotelero. En plena construcción del nuevo estadio, la crisis económica se manifestó con toda su virulencia, impidiendo la venta del antiguo para construir viviendas (se pensaban obtener unos 400 millones de euros). Al producirse esta situación el club ha llegado a un acuerdo con *Bankia* (antes *Bancaja*), su principal acreedor, para entregarle la práctica totalidad del patrimonio inmobiliario (el viejo estadio de *Mestalla*, la actual ciudad deportiva de Paterna y el edificio anexo al futuro estadio) a cambio de saldar su deuda pendiente con la entidad (unos 250 millones de euros). Esta operación llevaba aparejada la concesión de un nuevo préstamo de *Bankia* de unos 110 millones de euros para poder concluir las obras del nuevo estadio en unos dos años. En esas mismas fechas, como complemento a esta serie de medidas financieras, la dirección de la entidad decidió desprenderse de alguno de sus principales activos deportivos (*Villa, Silva, Albiol, Mata*, etc.), por los que obtuvo más de 60 millones de euros en concepto de traspaso, solucionando así sus problemas de liquidez en el corto plazo y de solvencia en el medio plazo. Por otra parte, hay que mencionar que, a pesar de no poder contar con estos jugadores (todos ellos miembros de la *Selección Española* campeona del mundo en 2010), el equipo valencianista, con su remodelada y más barata plantilla, ha logrado parecidos logros deportivos que en las temporadas precedentes.

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Barroso, C., Casillas, J. C. y otros (2007): *Problemas de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Bernstein, L. A. (1995): *Fundamentos de análisis financieros*. Irwin.
- Besteiro Varela, M.^a A. y Mazarrín Borreguero, M.^a R. (2011): *Contabilidad financiera superior*. Pirámide.
- Bonsón Ponte, E., Cortijo Gallego, V. y Flores Caballero, F. (2009): *Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos*. Pearson Educación.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Castillo, A. M., Abad, I. M. y Rastrollo, M. A. (2007): *Casos prácticos de Administración y Dirección de Empresas*. Pirámide.
- Código de Comercio de 24 de noviembre de 1885. La edición consultada es de Noticias Jurídicas.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6^a ed.). Thomson Civitas.
- Díez de Castro, J. (2002): *Administración de empresas en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- García del Junco, J. y Casanueva, C. (coord.) (2000): *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraw-Hill.
- Garrido Miralles, P. e Íñiguez Sánchez, R. (2010): *Análisis de estados contables*. Pirámide.
- González Pascual, J. (2008): *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones*. Pirámide.
- González Pascual, J. (2008): *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Aplicaciones prácticas*. Pirámide.
- Leal, V. (2003): *Problemas de Economía y Organización de Empresas*. Ediciones SM.
- Ley de Ordenación Bancaria, de 31 de diciembre de 1946. Boletín Oficial del Estado núm. 001, 1 de enero de 1947.
- Llorente Olier, J. I. (2010): *Análisis de estados económico-financieros*. Centro de Estudios Financieros.
- Luque, M. A., Bueno, Y. y Santos, B. (2001): *Curso práctico de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Martínez García, F. J. y Somohano Rodríguez, F. M. (2002): *Análisis de estados contables. Comentarios y ejercicios*. Pirámide.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Pérez Gorostegui, E. (2005): *Prácticas de Administración de Empresas*. Pirámide.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Boletín Oficial del Estado núm. 278, 20 de noviembre de 2007.

- Rivero Torre, P. (2009): *Análisis de balances y estados complementarios*. Pirámide.
- Rivero Torre, P. (coord.) (2012): *Análisis de balances y estados complementarios. Ejercicios resueltos y comentados*. Pirámide.
- Rodríguez Ariza, L. y López Pérez, M. V. (2008): *Contabilidad General. Teoría y Práctica*. Pirámide.
-

Compendio de términos económicos y empresariales

Acción. Las acciones se constituyen como el principal título de renta variable. Una acción es un título valor representativo de una parte alcuota del capital social de una empresa, por lo que un accionista se convierte en propietario de dicha empresa en la proporción que le marque el número de acciones que posea.

Agentes económicos. Son las unidades básicas de decisión económica. Se agrupan en economías domésticas o familias (unidades básicas de consumo), empresas (unidades básicas de producción) y sector público (regula y controla a los demás agentes económicos).

Aplicaciones de la renta. La renta que se gana se puede consumir, ahorrar o invertir.

Balanza comercial. Es la parte de la balanza de pagos que recoge la diferencia entre exportaciones e importaciones de bienes tangibles de un país durante un período de tiempo.

Balanza de pagos. Es un documento contable que registra sistemáticamente el conjunto de operaciones económicas de un país con el resto del mundo du-

rante un período de tiempo determinado, generalmente un año.

Bancos privados. Según la *Ley de Ordenación Bancaria*, de 31 de diciembre de 1946, «las entidades bancarias privadas son personas jurídicas con forma de sociedad anónima que, de forma habitual y con ánimo de lucro, reciben del público, en forma de depósito irregular o en otras formas análogas, fondos que aplican por cuenta propia a operaciones activas de crédito y a otras inversiones, con arreglo a las leyes y a los usos mercantiles, prestando además, por regla general, a su clientela servicios de giro, transferencia, custodia, mediación y otros».

Bien. Es aquello que satisface directa o indirectamente los deseos o necesidades de los seres humanos.

Cajas de ahorro. Son instituciones públicas o privadas que no tienen en el lucro su objetivo principal, y que se dedican a la administración de depósitos, siendo independientes de cualquier otra empresa. Esa ausencia de ánimo de lucro, en un principio, era sustituida por unas finalida-

des benéfico-sociales (p. ej., los *Montes de Piedad* de las cajas de ahorro han concedido y conceden créditos a bajo interés, a cambio de dejar en depósito ciertos bienes), cuyo peso está disminuyendo hoy en día en favor del beneficio financiero, lo cual las hace llevar un funcionamiento similar al del cualquier banco. Al no ser sociedades anónimas, las cajas de ahorro no tienen capital social, sino un fondo de dotación fundacional, y por tanto no tienen accionistas o propietarios entre los que tener que repartir beneficios o dividendos (en realidad son gestionadas o gobernadas por políticos o miembros de las administraciones públicas de su ámbito geográfico).

Características de los activos financieros.

Los activos financieros, son los distintos instrumentos que utilizan las unidades económicas cuando entre ellas existen flujos de financiación. Existe una gran variedad de activos financieros, destacando entre ellos la moneda metálica, los billetes, las cuentas corrientes y las libretas de ahorro, los *pagarés*, *bonos* y *letras del Estado*, las pólizas de seguros, los préstamos y créditos, las letras de cambio, las acciones y obligaciones, etc. Se caracterizan por tres variables:

- **La liquidez:** es la facilidad de convertir el activo financiero en dinero antes de su vencimiento (p. ej., los activos con más liquidez son la moneda y los billetes, puesto que ya son dinero de por sí; una cuenta corriente tiene mucha liquidez, ya que basta con solicitar la cantidad que se desea retirar para que, al instante, se disponga del dinero).
- **El riesgo:** es la probabilidad de que el dinero desembolsado por un de-

terminado activo sea devuelto en la fecha convenida, lo cual va a depender de la solvencia del deudor, de las garantías aportadas y del plazo de reembolso (p. ej., una acción de una empresa es un activo con un riesgo elevado, ya que, aunque puede subir su valor, también puede bajar).

- **La rentabilidad:** es el rendimiento que recibe el poseedor de un determinado activo. Matemáticamente, es el cociente entre los beneficios de una operación financiera y lo que hemos invertido en ella. En general, la rentabilidad suele identificarse con el tipo de interés o con los dividendos que se reciben por dicho activo, pero también hay que tener en cuenta los beneficios fiscales (p. ej., en los fondos de pensiones).

Ciclo económico. Espacio de tiempo en el que se producen períodos alternantes de crecimiento y recesión económica debido a las alteraciones que originan los desplazamientos de las curvas de demanda y oferta agregadas. Consta de varias fases: depresión o fondo, recuperación o expansión, auge o cima y recesión.

Comercio internacional. Intercambio de bienes, servicios y capitales entre los diferentes países. Este comercio facilita que la producción de los distintos países se especialice, debido a la mayor posibilidad de vender excedentes de la producción.

Compañías aseguradoras. Intentan proporcionar financiación a aquellas personas, empresas o instituciones públicas que sufren cualquier evento que les produce pérdidas económicas (incendio, robo, accidente, muerte, etc.). Sus in-

gresos provienen de cuotas abonadas por sus clientes, que se aseguran así (al menos económicamente) de los percances que puedan sufrir ellos o los beneficiarios que designen (se trata de cubrir las pérdidas de unos pocos asegurados, basándose en el riesgo del conjunto de todos ellos).

Competencia monopolista. Mercado en el que existen muchos compradores y muchos vendedores, pero los productos se diferencian entre sí de algún modo (p. ej., por la marca)

Contribuciones especiales. Tributo cuyo origen está en el beneficio causado por una inversión pública (p. ej., asfaltado de un camino).

Coste de oportunidad. El coste de oportunidad de una actividad está formado por los bienes o servicios a los que renunciamos por utilizar los recursos para esa actividad. Está íntimamente relacionado con la escasez. Cada vez que destinamos recursos a la producción o compra de un bien, decidimos destinarlos de una manera, y perdemos la oportunidad de hacerlo de otras muchas.

Crecimiento económico. Es un proceso sostenido a lo largo del tiempo, en el que los niveles de actividad económica crecen progresivamente. Para medir el crecimiento económico se suele emplear la tasa de crecimiento del PIB en términos reales y el PIB por habitante.

Crisis económica. Se produce cuando la mayor parte de las variables económicas de un país (inflación, paro, PIB, renta, consumo agregado, etc.) ofrecen valores negativos de una forma continuada. Tiene un componente subjetivo, en la medida que puede ser percibida de forma diferente por los diversos agentes económicos.

Cuota de mercado. Es el porcentaje que representan las ventas de la empresa sobre las ventas totales que efectúan todas las empresas en un mercado dado.

Déficit público. Diferencia negativa entre los ingresos y gastos públicos de un Estado (es decir, se produce cuando los gastos públicos de un período superan a los ingresos públicos).

Deflación. Descenso persistente de los precios.

Demanda de un bien. Es la cantidad de ese bien que desean comprar los consumidores por unidad de tiempo para un determinado precio.

Demanda inelástica. Se dice que la demanda de un bien es inelástica si a variaciones grandes del precio ésta permanece prácticamente sin cambios.

Deuda pública. Son títulos de renta fija cuya entidad emisora es alguna de las administraciones públicas, y constituye una forma de obtener recursos financieros por el Estado o cualquier poder público, materializada normalmente mediante emisiones de títulos de valores (*letras del Tesoro, bonos del Tesoro y obligaciones del Estado*). Además, llevan asociadas, en muchos casos, ciertas ventajas fiscales.

Dinero. Es todo medio de intercambio común y generalmente aceptado por una sociedad, que es usado para el pago de bienes y servicios, y de cualquier tipo de obligaciones (deudas). Desempeña principalmente cuatro funciones: medio de cambio, unidad de cuenta, depósito de valor y patrón de pago diferido.

Economía. Ciencia que estudia el mejor modo o forma de asignación de los recursos escasos de una sociedad.

Economía sumergida. Recoge todas aquellas actividades económicas lleva-

das a cabo de forma ilegal, así como todas las que se realizan eludiendo las obligaciones fiscales.

Economías de escala. Reducción de los costes de producción de cada unidad derivados del aumento de producción (se debe a que los costes fijos se reparten entre más unidades producidas).

Eficiencia. Es la capacidad de lograr los objetivos propuestos minimizando los costes.

Empresa. Unidad económica que, a partir de la combinación de diferentes factores de producción (recursos), produce y pone al alcance del público los bienes y servicios que éste demanda.

Estado de bienestar. Se dice que existe un Estado del bienestar si el Estado asegura la protección social, entendida ésta mediante derechos tales como la sanidad, la vivienda, la educación, los servicios sociales, las pensiones de jubilación o la protección del empleo y del empleado. Todo ello ha de garantizar a los ciudadanos un nivel de subsistencia aceptable.

Estrategias competitivas. Son las formas de combatir la competencia (conjunto de empresas que se dedican a una misma actividad). Las principales son tres:

- **Liderazgo en costes** (se reducen los costes para conseguir vender al precio más bajo posible).
- **Diferenciación** (los productos tienen unas características propias que los diferencian de los demás).
- **Especialización o segmentación** (una empresa se especializa en unos productos muy concretos, ofreciendo así una mayor calidad capaz de atraer a los clientes del segmento en cuestión).

Factores productivos. Son el conjunto de recursos que el ser humano emplea para producir bienes y servicios, destinados a la satisfacción de necesidades. Tradicionalmente se han clasificado en tres grupos:

- **Tierra** (recursos naturales): conjunto de recursos que la naturaleza ofrece libremente.
- **Capital** (recursos financieros o productivos): comprende todos los medios utilizados en el proceso productivo.
- **Trabajo** (recursos humanos): conjunto de seres humanos (considerando tanto sus facultades físicas como intelectuales) que intervienen en el proceso productivo.

Factoring. Es una actividad por la que una empresa asume el cobro y el riesgo de las deudas de otra, adelantándole a esta última el pago de las mismas a cambio de una determinada remuneración.

Fondos de inversión. Consiste en la unión de varios inversores con el objetivo de poner fondos en común y adquirir con ellos activos de empresas (p. ej., acciones) y del sector público. Desde el punto de vista de su modo de funcionamiento, los fondos de inversión son entidades con diferentes formas jurídicas que operan como instrumentos de captación y canalización de recursos, procedentes de todo tipo de inversores, tanto pequeños como grandes.

Fondos de pensiones. Reúnen dinero aportado por trabajadores en activo de una manera periódica, y con él financian a empresas y al sector público con el fin de obtener beneficios. Cuando el beneficiario deja de estar ocupado por

incapacidad o jubilación, se le paga una cantidad fija o una pensión periódica acorde con las aportaciones que hacía y a los rendimientos obtenidos por la actividad de financiación del fondo.

Funciones del sector público. Establecer el marco legal para la Economía, ofrecer y comprar bienes y servicios y realizar transferencias, establecer impuestos, redistribuir la renta, procurar la eficiencia económica y tratar de estabilizar la Economía.

Gasto nacional. Es la suma del valor de los gastos que hacen los compradores de bienes y servicios de un país en un período de tiempo.

Globalización. Proceso económico y social que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial, lo cual provoca una mayor interrelación entre todas las regiones del mundo (así, tanto la producción y los factores de producción como el consumo están organizados a escala global).

Impuesto. Tributo que se exige sin contraprestación, cuyo origen lo constituyen negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica, reveladores de capacidad contributiva.

Índices bursátiles. Miden la evolución de los precios de las acciones de las empresas que cotizan en los mercados. Aunque la función principal de estos índices consiste en tratar de ayudar en las decisiones de inversión o desinversión a los diversos agentes que operan en los mercados financieros, son también indicadores del estado económico que tienen en un momento dado los distintos mercados, sectores o, incluso, países enteros. Los principales índices bursátiles

los españoles son el *Índice de la Bolsa de Madrid* y el *IBEX 35*, generado por las treinta y cinco empresas del *Mercado Continuo* que disfrutaron de un mayor movimiento de títulos (su composición se revisa periódicamente). En el extranjero destacan el *Dow Jones* (índice de la *Bolsa de Wall Street*), el *Nasdaq* (índice de empresas tecnológicas americanas), el *Nikkei* (índice de la *Bolsa de Tokio*), etc.

Inflación. Crecimiento constante y generalizado del precio de los bienes y servicios de una economía.

Interés. Precio que se ha de pagar por la utilización de financiación ajena. Los tipos de interés tienen tres componentes:

- **Un tipo puro:** parte del interés que se deriva del mero transcurso del tiempo, renunciando al consumo.
- **Una prima de inflación:** parte del interés que se deriva de la existencia de inflación (garantiza que no se pierda poder adquisitivo).
- **Una prima de riesgo:** parte del interés que se deriva del riesgo de no devolución del préstamo.

Intermediarios financieros. Son entidades u organismos que se encargan de poner en contacto a las distintas unidades económicas que intervienen en un sistema financiero (unas serán demandantes de recursos monetarios y otras excedentarias de dichos recursos). Estos intermediarios pueden ser bancarios (bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, etc.) o no bancarios (compañías de seguros, sociedades de *leasing*, etc.).

IPC (Índice de precios de consumo). Indicador de inflación de una economía.

La Bolsa. Es un mercado sistemático, organizado, dirigido y controlado, en el que se produce el tráfico de diferentes valores mobiliarios y que sirve de base para el conocimiento de la economía del país, pues sus índices o indicadores son representativos de la evolución y situación de la actividad económica. Es un mercado público donde se negocian títulos valores de entidades que han sido admitidas a cotización.

Leasing. Es un sistema de financiación mediante el cual un particular o una empresa puede disponer de un bien alquilándolo. Al final del contrato, se puede quedar con la propiedad del bien pagando una cuota más.

Ley de la oferta y la demanda. Es la base fundamental de la Economía de Mercado, y sirve para proporcionar la cantidad que se va a producir y vender de un bien, así como el precio al que se van a producir las compraventas en cada uno de los mercados.

Macroeconomía. Parte de la teoría económica que estudia el comportamiento de las magnitudes económicas agregadas a nivel de país, estado o región.

Marketing. Es el conjunto de actividades de una empresa que sirven para acercar sus productos a los consumidores, proporcionando un beneficio a la empresa. Las principales actividades del marketing son: definir las características del producto para que se adapte a las necesidades del segmento de mercado al que se dirige, establecer el precio adecuado, promocionar el producto y distribuirlo adecuadamente.

Mercado. Cualquier lugar o medio a través del cual se realiza un intercambio económico en el que se interrelacionan un comprador y un vendedor.

Mercado de competencia perfecta. Es aquel en el que existen muchos compradores y muchos vendedores, de forma que ningún productor tiene capacidad para influir en el precio del mercado. Las condiciones para que un mercado sea competitivo principalmente son: existencia de un elevado número de oferentes y demandantes, homogeneidad del producto, transparencia del mercado y libertad de entrada y salida de empresas.

Microeconomía. Parte de la teoría económica que estudia el comportamiento del mercado, de los agentes económicos individuales (consumidores y empresas) y de grupos de éstos, así como los efectos de su comportamiento sobre los precios y cantidades de bienes, servicios y factores de producción.

Monopolio. Mercado en el que existe sólo un oferente, el cual tiene plena capacidad para determinar el precio.

Obligaciones. Son títulos de renta fija representativos de un empréstito, es decir, de un préstamo que una pluralidad de personas (adquirentes de las obligaciones) hacen a una entidad o empresa (emisora de las mismas). Tienen un valor de emisión o precio por el cual se ofrecen al público, y un valor de reembolso o de amortización que la entidad emisora se compromete a pagar por ellas a su vencimiento.

Oferta de un bien. Es la cantidad de ese bien que una empresa o empresas pueden y desean vender a cada nivel de precio y por unidad de tiempo.

Oligopolio. Mercado en el que existe un número reducido de vendedores frente a una cantidad indeterminada o grande de compradores.

Pagarés de empresas. Son títulos de renta fija por los que su emisor se compro-

mete a pagar a su tenedor cierta cantidad de dinero en la fecha determinada en los mismos.

Partícipes de una empresa. La empresa, aun sin perder su unidad, está conformada por un conjunto de grupos, denominados partícipes de la empresa (internacionalmente se les conoce como *stakeholders*), cada uno de los cuales tiene diferentes objetivos. Entre estos grupos destacan los siguientes:

- **Accionistas** (personas que aportan capital o dinero a la empresa. En la práctica son los dueños de la empresa). Los objetivos de los accionistas son conseguir los mayores dividendos posibles (el dividendo es la parte del beneficio empresarial que se reparte entre sus dueños o accionistas), la subida de valor de sus acciones, la existencia de ampliaciones de capital, la fiabilidad de la empresa, etc.
- **Trabajadores** (personas que aportan su trabajo a cambio de un salario, pudiendo estar asociados en sindicatos). Los objetivos de los trabajadores son remuneraciones altas, formación, proyección futura, seguridad en el trabajo, etc.
- **Dirección de la empresa** (puede realizarse por una persona o por un equipo, siendo su órgano máximo el *Consejo de Administración*). El objetivo básico de la dirección es el crecimiento de la empresa, así como la obtención de beneficios.
- **Estado o administración pública.** Basa sus objetivos en la política fiscal (a través de impuestos) y en la política financiera (a través de los tipos de interés).

- **Clientes** (compradores de los productos que ofrece la empresa). Sus objetivos principales se encaminan hacia una reducción del precio de los productos, un aumento de la calidad de los mismos, una seguridad en los suministros, etc.
- **Proveedores** (proporcionan los factores productivos necesarios para que la empresa pueda fabricar sus productos). Buscan que la empresa les ofrezca un alto precio de compra por sus productos (materias primas) y que además sea buena pagadora.

Población activa. Conjunto de personas de una sociedad que está en edad de trabajar y que están empleados o desocupados:

Política distributiva. Conjunto de medidas del gobierno cuyo objetivo principal es modificar la distribución de la renta entre los grupos sociales o los individuos, tratando de hacerla más equitativa.

Política fiscal. Conjunto de medidas del gobierno cuyo objetivo principal es poner en marcha todos los instrumentos referentes a los ingresos y al gasto público.

Presión fiscal. Es la proporción del PIB que los contribuyentes dedican al pago de los impuestos de un país.

Presupuestos Generales del Estado. Son una previsión de los gastos e ingresos que el Estado va a realizar cada año.

Principios constitucionales sobre los tributos. Se encuentran recogidos en el artículo 31 de la Constitución Española de 1978. Son dos:

- **Principio de generalidad tributaria:** supone que todas las personas deben contribuir al sostenimiento de las cargas públicas.

- **Principio de capacidad contributiva:** supone que cada persona contribuirá según su capacidad económica.

Producción Nacional. Es el valor total de todos los bienes y servicios finales generados en una economía por unidad de tiempo, normalmente un año.

Productividad. Relación entre los bienes y servicios producidos y los factores utilizados en su obtención.

Producto Interior Bruto (PIB). Es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un período de tiempo.

PYME. Según el *Informe Bolton* de 1971, una PYME es una empresa que cumple las siguientes condiciones.

- Dispone de una parte reducida del mercado y su actividad no influye en la actividad del país ni en la demanda total (si sus dirigentes toman una decisión, ésta no va a influir en ningún sentido en el resto de las empresas de su sector).
- Es dirigida personalmente por sus propietarios, no contratando normalmente directivos profesionales.
- Es independiente en cuanto a la adopción de decisiones en relación a otras empresas, es decir, está libre de control externo (no pertenece a ningún grupo empresarial).

Recesión económica. La economía de un país entra en recesión cuando durante dos trimestres consecutivos se producen descensos del PIB. Es una medida objetiva.

Renta. Valoración de lo ganado en un período de tiempo.

Renta nacional. Es el volumen total de ingresos que obtienen la totalidad de los individuos de un país durante un período de tiempo.

Renta per capita. Es la renta nacional dividida por el número de habitantes de un país, suponiendo un indicador del nivel de riqueza de los habitantes de un país.

Rentabilidad. Relación entre el beneficio de una inversión y la propia inversión realizada.

Renting. Consiste en el alquiler de un bien (generalmente un automóvil) con posibilidad de devolución, compra o cambio por otro, en cualquier momento de la duración del contrato. Mientras no se produzca la compra el bien pertenece a la *sociedad de renting*, la cual se ocupará del mantenimiento, revisiones, seguros, etc.

Riqueza. Conjunto de bienes (patrimonio) que se tienen en un determinado momento del tiempo.

Salario. Conjunto de ingresos económicos que reciben los trabajadores por la prestación de sus servicios laborales por cuenta ajena.

Sector empresarial. Conjunto de empresas que se dedica a una misma actividad.

Segmento de mercado. Conjunto de clientes o consumidores de un producto que tienen unas características homogéneas (vienen definidos normalmente por variables como la edad, el sexo, las actividades que realizan, la zona de residencia, el tipo de familia, el nivel de ingresos, el nivel cultural...).

Sistema económico. Es el conjunto de relaciones que caracterizan la organización económica de una sociedad. Debe intentar dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿qué producir?, ¿cómo produ-

cirlo? y ¿para quién producir? Los tres principales sistemas económicos son:

- **Liberalismo.** Se fundamenta en la doctrina de *Adam Smith (La Riqueza de las Naciones, 1776)*. Cada ciudadano es quien mejor decide qué es lo que le interesa, y debe dársele libertad para satisfacer ese interés. Al hacerlo contribuiremos al bienestar de la colectividad, porque esta libertad obtiene la mayor eficiencia económica.
- **Economías centralizadas.** Tienen su origen en el *marxismo*. Para resolver los problemas económicos esta doctrina propone la acumulación del poder económico en manos del Estado, que es el propietario de los medios de producción y dirige el funcionamiento de toda la economía. Su función tiene un carácter intervencionista. Toda la propiedad será pública.
- **Economías mixtas.** Ideado en su origen por *John Maynard Keynes*. Parte de la economía de libre mercado y acepta sus reglas de juego básicas, pero confía en la intervención estatal selectiva. El Estado debe intervenir para corregir algunos fallos del mercado que la libre competencia de hecho no corrige, especialmente sobre la renta y el empleo. El papel del Estado sin ser intervencionista tendrá un carácter regulador y orientador de la Economía.

Superávit público. Diferencia positiva entre los ingresos y gastos públicos de un Estado (es decir, se produce cuando los ingresos públicos de un período superan a los gastos públicos).

Tasa. Tributo que se paga por el uso de un bien público o la prestación de un servicio público (p. ej., emisión del DNI).

Tasa de actividad. Mide la relación entre la población activa (ocupados y parados) y la población total.

Tasa de paro. Cociente o relación entre el número de parados y la población activa.

Tipo de cambio. Es el precio de una moneda expresada en otra. El tipo de cambio se expresa como el número de unidades de la moneda nacional por unidad de moneda extranjera.

Tipos de empresas según la naturaleza de su actividad económica. Todas las actividades empresariales se pueden ubicar en un sector productivo determinado. De este modo, podemos distinguir los siguientes tipos de empresas:

- **Empresas del sector primario o agroganadero:** crean utilidad al obtener los recursos de la naturaleza. Incluye empresas agrícolas, mineras, ganaderas, pesqueras, etc.
- **Empresas del sector secundario o industrial:** desarrollan una actividad productiva, al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este sector se incluyen las empresas industriales o transformadoras y las empresas de construcción.
- **Empresas del sector terciario o de servicios:** reúnen las actividades destinadas a satisfacer las necesidades de servicios. Incluye actividades de muy diversa naturaleza: el comercio, los transportes, la hostelería, el turismo, la enseñanza, los servicios sanitarios, etc.

Tipos de empresas según su forma jurídica. Dependiendo de cómo sea esa

forma jurídica, existen varios tipos de empresas. Las más habituales son las que siguen.

- **Empresario individual o autónomo:** es una persona física que ejercita habitualmente y en nombre propio una actividad comercial, industrial o profesional. Sus notas características son dos. En primer lugar su responsabilidad es ilimitada (responde de las deudas y compromisos no sólo con los recursos que haya aportado a la empresa, sino también con todos sus bienes presentes y futuros). En segundo lugar, dirige su propio negocio.
- **Comunidad de bienes o sociedad civil:** tiene libre denominación. El número mínimo de socios es dos. Pueden aportar a la sociedad trabajo, dinero, bienes o derechos. La responsabilidad frente a terceros es mancomunada e ilimitada (responden de todo a partes iguales).
- **Sociedad colectiva:** en su denominación aparecen los nombres de todos los socios (p. ej., Gutiérrez, Díez y Cia.). El número mínimo de socios es dos y pueden aportar trabajo, dinero, bienes o derechos. La responsabilidad es de tipo personal, solidaria e ilimitada para todos los socios (responden todos de todo).
- **Sociedad comanditaria:** tiene libre denominación. El número mínimo de socios es dos, al menos uno colectivo y otro comanditario. Los socios colectivos aportan trabajo y los socios comanditarios aportan únicamente bienes, dinero o derechos. La responsabilidad de los socios colectivos es personal, solidaria e ilimitada, y la de los socios comanditarios se limita exclusivamente a las aportaciones realizadas o comprometidas (responsabilidad limitada). El capital mínimo es de 60.101 euros (diez millones de pesetas) en el momento de su constitución.
- **Sociedad anónima (S. A.):** la denominación es libre, siempre que no se repita el nombre seleccionado en otra sociedad. Se puede constituir con uno o más socios, los cuales pueden aportar dinero, bienes o derechos de contenido patrimonial. El capital está dividido en acciones y el mínimo para constituir una sociedad de este tipo es de 60.101 euros. La responsabilidad frente a terceros se limita exclusivamente a las aportaciones efectuadas (responsabilidad limitada).
- **Sociedad limitada o sociedad de responsabilidad limitada (S. L. o S. R. L.):** su denominación es libre y debe ir acompañada de las siglas S. L. o S. R. L. La responsabilidad de los socios se limita a las aportaciones realizadas o comprometidas. Se puede constituir con uno o más socios con un capital mínimo de 3.000 euros. Se diferencia de las sociedades anónimas en que su capital se divide en participaciones sociales indivisibles y acumulables (no tienen un valor negociable en Bolsa).
- **Sociedad cooperativa:** su denominación es libre y debe completarse con la indicación «sociedad cooperativa». Su responsabilidad es limitada. El número mínimo de socios para constituir una cooperativa es de tres, que prestan su trabajo a la sociedad. El capital mínimo en el momento de su constitución es de 3.000 euros. El

tipo de gravamen correspondiente al Impuesto de Sociedades es inferior al tipo general (tienen un gravamen del 20%, frente al 30% de los demás tipos de empresas).

- **Sociedad anónima laboral:** la denominación es libre y debe ir acompañada de las siglas S. A. L. El número mínimo de socios es de dos socios trabajadores y uno capitalista en el momento de la constitución. La responsabilidad frente a terceros queda limitada a las aportaciones realizadas. El capital mínimo es de 60.101 euros en el momento de su constitución.

Tipos de ingresos públicos. Las principales partidas de ingresos públicos son:

- **Cotizaciones a la Seguridad Social.** Son aportadas por parte de trabajadores y empresarios (se derivan de la renta generada para ambos por el trabajo).

- **Tributos.** Hay varias clases diferenciadas por su origen, como son los impuestos (directos, indirectos y especiales), las tasas y las contribuciones especiales.

- **Otros ingresos.** Proviene de múltiples fuentes (loterías, rendimientos de empresas públicas, venta de empresas públicas, transferencias de la Unión Europea, multas, etc.).

Tributo. Prestación patrimonial, generalmente pecuniaria, con origen legal, impuesta por un ente público, cuya finalidad es obtener recursos para la cobertura de los gastos públicos.

Umbral de rentabilidad o Punto muerto. Volumen de ventas en unidades físicas a partir de la cual la empresa comienza a obtener beneficio.

Valor añadido. Incremento del precio de un bien, al aumentar su capacidad de satisfacer necesidades (p. ej., por situarlo en el lugar de venta).

Bibliografía

- Abel, A. B. y Bernanke, B. S. (2003): *Macroeconomía* (4.ª ed.). Pearson Educación.
- Aguer Hortal, M. y Pérez Gorostegui, E. (1997): *Teoría y práctica de Economía de la Empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Aguilar, D. E. (2010): *La Teoría de la Organización*. Monografías.
- Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (2000): *Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva funcional*. Ariel.
- Álvarez Moro, O. (2010): *¿Qué es el Just in Time?* El Blog Salmón.
- American Society for Quality Control (1987): *Quality Costs- What and How*. ASQC.
- Asociación americana de marketing (1960): *Marketing Definitions*. AMA.
- Barroso, C., Casillas, J. C. y otros (2007): *Problemas de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Bassat, L. (1994): *El libro rojo de la publicidad. Ideas que mueven montañas*. Plaza y Janés.
- Baye, M. R. (2006): *Economía de Empresa*. McGraw-Hill.
- Ber, M. (1990): *Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio del Trabajo de España.
- Bernstein, L. A. (1995): *Fundamentos de análisis financieros*. Irwin.
- Besteiro Varela, M.ª A. y Mazarrín Borreguero, M.ª R. (2011): *Contabilidad financiera superior*. Pirámide.
- Blanco Sánchez, J. M. (2008): *Economía. Teoría y práctica*. McGraw-Hill.
- Bolton, J. (1971): *Report of the committee of inquiry on small firms*. HMSO.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (dir.) (2004): *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. FT Prentice-Hall. Madrid.
- Bonsón Ponte, E., Cortijo Gallego, V. y Flores Caballero, F. (2009): *Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos*. Pearson Educación.
- Brickley, J. A., Smith, C. W. y Zimmerman, J. L. (2005): *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. McGraw-Hill.
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2007): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Cabrera, A., Lluch, E. y Pedradas, M. (2008): *Economía*. Ediciones SM.
- Cabrera Bautista, A. (2007): *Economía de la Empresa*. Ediciones SM.

- Caldas, M. E. y Murias, M. I. (2008): *Iniciativa emprendedora*. Editex.
- Carneiro, R. (2006): *Nuevos conocimientos, nuevo aprendizaje y creación de valor (El hilo de Ariadna)*. <http://www.elearningeuropa.info>.
- Castillo, A. M. (coord.) (2008): *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Pirámide.
- Castillo, A. M. y Abad, I. M. (coord.) (2000): *La Dirección en la práctica. Casos de Gestión de Empresas*. Pirámide.
- Castillo, A. M., Abad, I. M. y Rastrollo, M. A. (2007): *Casos prácticos de Administración y Dirección de Empresas*. Pirámide.
- Claver, E. (2000): *Conceptos aplicados de Dirección de Recursos Humanos: Guía práctica de desarrollo personal*. Civitas.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas.
- Código de comercio de 24 de noviembre de 1885. La edición consultada es de Noticias Jurídicas.
- Cuervo García, A. (2008): *Introducción a la Administración de Empresas* (6.ª ed.). Thomson Civitas.
- Cuesta Valiño, P. (2006): *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Universidad de Alcalá.
- Chiavenato, I. (1993): *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- De la Calle, M. C. y Ortiz de Urbina, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson.
- De la Fuente Sabaté, J. M. y otros (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Civitas.
- Díez de Castro, J. (2002): *Administración de empresas en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- Díez de Castro, J. y Redondo, C. (1996): *Administración de Empresas*. Pirámide.
- Díez Martín, M. C. (1996): *Factores determinantes de la innovación tecnológica para las empresas pequeñas*. Universidad Complutense de Madrid.
- Dolan, S., Schuler, R., S. y Valle, R. (1999): *La gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Esin Consultores (2009): *Curso superior de gestión de la innovación para la mejora de la competitividad empresarial*.
- Fayol, H. (1916): *Administración industrial y general*. H. Dunod y E. Pinat.
- Fernández Gago, R. (2005): *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Thomson.
- Fernández Sánchez, E. (1993): *Dirección de la producción. Fundamentos estratégicos*. Civitas.
- Fernández Sánchez, E. y Vázquez Ordás, C. J. (1994): *Dirección de la producción. Métodos operativos*. Civitas.
- Fernández, E. y Fernández, Z. (1988): *Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología*. Ariel.
- Fernández, E., Avella, L. y Fernández, M. (2006): *Estrategia de producción*. McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freud, S. (1923): *Psicoanálisis*. Incluido en *Obras completas de Sigmund Freud. Volumen XVIII*. Amorrortu Editores.
- Galbraith, J. K. (1967): *El nuevo Estado industrial*. Edición de Planeta-Agostini (1986).
- García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (coord.) (2000): *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraw-Hill.

- García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (coords.) (2006): *Fundamentos de gestión empresarial*. Pirámide.
- García Galán, M. M. (2007): *La empresa y el empresario*. Incluido en P. Maynar Mariño (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- García-Tenorio, J. (coord.) (2006): *Organización y dirección de empresas*. Thomson.
- Garrido Miralles, P. e Íñiguez Sánchez, R. (2010): *Análisis de estados contables*. Pirámide.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall.
- González Pascual, J. (2008): *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Aplicaciones prácticas*. Pirámide.
- Goñi, J. L. (dir.) (2011): *Ética empresarial y códigos de conducta*. La Ley.
- Goñi Vercher, R. (2006): *Técnicas de creatividad*. <http://www.impivadisseny.es>.
- Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Thomson-Civitas, 4.^a edición.
- Guillén, M. (2006): *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Pearson.
- Gutiérrez Aragón, O. L. (2009): *Módulo de Formación Empresarial*. Fuldefe, León.
- Heizer, J. y Render, B. (2007): *Dirección de la producción. Decisiones tácticas*. Prentice-Hall.
- Hernández Ortiz, M. J. (coord.) (2000): *Casos Prácticos de Administración y Organización de Empresas*. Pirámide.
- Herzberg, F. I. (1968): *One more time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.
- Humphrey, A. (1967): *SWOT Analisis*. Stanford Research Institute.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades directivas*. Thomson.
- Knight, F. (1921): *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Editorial Profit.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. J. (1961): *Principios de dirección de empresas*. McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1990): *Principles of Marketing*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006): *Dirección de Marketing*. Prentice-Hall.
- Krugman, P. y Wells, R. (2006): *Introducción a la economía. Microeconomía*. Editorial Reverte.
- Krugman, P. y Wells, R. (2007): *Introducción a la Economía. Macroeconomía*. Editorial Reverte.
- Leal, V. (2003): *Problemas de Economía y Organización de Empresas*. Ediciones SM.
- Leal Millán, A., Alfaro de Prado Sagrera, A., Rodríguez Félix, L. y Román Onsaló, M. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y gestión*. Pirámide.
- Ley de ordenación bancaria, de 31 de diciembre de 1946. Boletín Oficial del Estado núm. 001, 1 de enero de 1947.
- Llorente Olier, J. I. (2010): *Análisis de estados económico-financieros*. Centro de Estudios Financieros.
- López Pinto, B., Mas, M. y Viscarri, J. (2008): *Los pilares del marketing*. Ediciones de la Universidad Politécnica de Barcelona.
- Luque, M. A., Bueno, Y. y Santos, B. (2001): *Curso práctico de Economía de la Empresa*. Pirámide.
- Macintosh, A. (1997): *Position Paper on Knowledge Management*. University of Adinburgh.
- Mankiw, G. (2007): *Principios de Economía*. McGraw-Hill.

- Marín Sánchez, C. E. y Pérez Cabañero, C. (2008): *Fundamentos de marketing estratégico*. Delta Publicaciones.
- Martín Peña, M. L. (coord.) (2003): *Dirección de la producción: problemas y ejercicios resueltos*. Prentice-Hall.
- Martínez García, F. J. y Somohano Rodríguez, F. M. (2002): *Análisis de estados contables. Comentarios y ejercicios*. Pirámide.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la Empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Mayo, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge & Kegan Paul.
- Mayo, E. (1949): *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960): *El lado humano de las organizaciones*. Debate.
- Mejía, F. J. (1997): *Modelo de gestión tecnológica para empresas de manufactura y servicio*. Universidad de los Andes.
- Mill, J. S. (1836): On the Definition of Political Economy, and on the Method of Investigation Proper to It. *London and Westminster Review*.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997): *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. The Academy of Management Review, vol. 22, núm. 4 (octubre de 1997), pp. 853-886.
- Mochón Morcillo, F. (2009): *Economía Teoría y Política*. McGraw-Hill.
- Morcillo, P. (1997): *Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias*. Madrid: Civitas.
- Moreno, A., Uriarte, L. M. y Topa, G. (coord.): *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Pirámide.
- Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2012): *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.
- Noori, H. y Radford, R. (1997): *Administración de operaciones y producción. Calidad total y respuesta sensible rápida*. McGraw-Hill.
- Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
- Pareto, V. (1906): *Manuale di Economia Politica*. Edizione Critica.
- Pavlov, I. P. (1927): *Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex*. G. V. Anrep.
- Pérez Gorostegui, E. (2002): *Economía de la Empresa (Introducción)*. Centro de estudios Ramón Areces.
- Pérez Gorostegui, E. (2005): *Prácticas de Administración de Empresas*. Pirámide.
- Perloff, J. (2004): *Microeconomía*. Pearson Educación.
- Píriz Sánchez, R. y del Río Medina, M. (2011): Nuevas vías para la organización de la función de RR.HH. *RR.HH. Magazine*.
- Porter, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*. Cecsca.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Quintas, P., Lefrere, P. y Jones, G. (1997): *Knowledge Management: a Strategic Agenda*, Elsevier Science Ltd.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Boletín Oficial del Estado, núm. 278, 20 de noviembre de 2007.

- Rivero Torre, P. (2009): *Análisis de balances y estados complementarios*. Pirámide.
- Rivero Torre, P. (coord.) (2012): *Análisis de balances y estados complementarios. Ejercicios resueltos y comentados*. Pirámide.
- Robbins, L. (1932): *Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica*. The London School of Economics.
- Rodríguez Ariza, L. y López Pérez, M. V. (2008): *Contabilidad General. Teoría y Práctica*. Pirámide.
- Rodríguez-Valencia, J. (2006): *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson.
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. (2003): *Innovación tecnológica en las empresas*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Salinas, J. M., Gándara, J. y Alonso, A. (2009): *Empresa e iniciativa emprendedora*. McGraw-Hill.
- Samuelson, P. (2006): *Macroeconomía* (18.ª ed.). McGraw-Hill.
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2006): *Economía* (18.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sanguino, R. y Tato, J. L. (2007): *La dirección de la empresa y el proceso de dirección*. Incluido en Maynar Mariño, P. (coord.) (2007): *La Economía de la empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Santesmases, M. (2007): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide.
- Santesmases, M., Merino, M. J., Sánchez, J. y Pindado, T. (2009): *Fundamentos de Marketing*. Pirámide.
- Sastre, M. A. y Aguilar, E. M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Schilling, M. A. (2008): *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1912): *Teoría del desenvolvimiento económico*. Duncker & Humblot.
- Smith, A. (1776): *La Riqueza de las Naciones*. Edición de Alianza Editorial (2001).
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walter, B. J. (2004): *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1903): *Shop Management*. American Society of Mechanical Engineers.
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Testera Fuertes, A. (2011): *Dirección de Operaciones*. Universidad de León.
- Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. (2007): *El futuro de la dirección de Recursos Humanos*. Deusto.
- Valle Cabrera, R. (coord.) (2003): *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Prentice-Hall.
- Velasco, J. (2007): *Organización de la producción*. Pirámide.
- Ventura Victoria, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Civitas.

TÍTULOS RELACIONADOS

- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, *M.ª J. Hernández Ortiz (coord.)*.
- ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EN EL ENTORNO ACTUAL, *A. A. Aguirre Sádaba, A. M.ª Castillo Clavero y D. Tous Zamora*.
- CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, *A. M.ª Castillo Clavero, I. M.ª Abad Guerrero y M.ª Á. Rastrollo Horrillo*.
- CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, *M.ª J. Hernández Ortiz (coord.)*.
- CREACIÓN DE EMPRESAS (2 VOLS.), *J. A. Jiménez Quintero (coord.)*.
- CREACIÓN DE EMPRESAS. De la *start-up* a la empresa, *I. Castro Abacéns*.
- DE LA START-UP A LA EMPRESA, *I. Castro Abacéns*.
- DECISIONES EMPRESARIALES CON HOJA DE CÁLCULO, *D. Villalba Vilá y Y. Bueno Hernández*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (2 VOLS.), *J. A. Jiménez Quintero*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL, *J. A. Jiménez Quintero e I. Aldeanueva Fernández*.
- DIRECCIÓN DE EMPRESAS, *A. M.ª Castillo Clavero e I. M.ª Abad Guerrero*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, *E. Bueno Campos, M.ª P. Salmador Sánchez, C. Merino Moreno y J. I. Martín Castilla*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, *E. Bueno Campos, P. Morcillo Ortega y M.ª P. Salmador Sánchez*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL, *J. A. Jiménez Quintero e I. Aldeanueva Fernández*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Teoría y práctica, *E. Albizu y J. Landeta (coords.)*.
- DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO, *I. Martín Rojo*.
- DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS, *M.ª Á. Gallego Águeda y C. Casanueva Rocha*.
- ECONOMÍA DE LA EMPRESA, *C. Barroso Castro (coord.)*.
- EMPRESAS Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS, *C. Casanueva Rocha y M.ª A. Gallego Águeda*.
- ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE EMPRESA. Lecturas, *S. Garrido Buj y J. M. Rodríguez Carrasco*.
- FACTORÍA DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA, *M. García Rodríguez (Coord.), M. Fernández Alles, I. Maeztu Herrera y A. Martín Prius*.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, *Ó. Gutiérrez Aragón*.
- FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, *M.ª del M. Fuentes y E. Cordón*.
- FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA, *Isabel Dopacio, I. Lázaro Aguilera, S. Martín Gómez, C. Masa Lorenzo y N. Villar Fernández*.
- FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA, *F. J. González Domínguez y J. D. Ganaza Vargas (coords.)*.
- GESTIÓN DE CALIDAD, *J. Velasco Sánchez*.
- GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL, *F. J. Lloréns Montes y M.ª del M. Fuentes Fuentes*.
- GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL, *E. Claver Cortés, J. F. Molina Azorín y J. J. Tarí Guilló*.
- GESTIÓN CLÍNICA, *J. E. del Llano, V. Ortún y F. Raigada (dirs.)*.
- GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA, *M.ª P. Andrés Reina*.
- GESTIÓN DE LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA, *J. Velasco Sánchez*.
- GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA, *J. Velasco Sánchez y J. A. Campins Masriera*.
- GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA, *J. Velasco Sánchez y J. A. Campins Masriera*.
- LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES, *A. Hidalgo Nuchera, G. León Serrano y J. Pavón Morote*.
- LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA, *S. J. Arjonilla Domínguez y J. A. Medina Garrido*.
- MEJORANDO LA PRODUCCIÓN CON LEAN THINKING, *J. Santos, R. A. Wysk y J. M. Torres*.
- ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, *E. Bueno Campos*.
- ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, *J. Velasco Sánchez*.
- PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS, *F. J. González Domínguez y J. D. Ganaza Vargas (coords.)*.