



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES.**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

***TOMA DE DECISIONES Y ANALISIS DE RESULTADOS DE LA
DIRECCION Y GESTION DEL AREA/DEPARTAMENTO DE
DIRECCIÓN GENERAL, DE LA EMPRESA POZOBLANCO EN EL
MERCADO COPRO20***

Autor/a: Dueñas Carrasco, Carmen

Tutor/a: Muñoz Tomás, Juan María

Fecha: 03/05/2020

Índice

Dedicatoria	vii
Agradecimientos.....	viii
Resumen	ix
Abstract	ix
Capítulo I: Introducción: objetivos, estructura y metodología	1
1 Objetivos del Trabajo de Fin de Grado.....	1
2 Estructura	1
Capítulo II: La empresa y el mercado.....	3
1 Nombre y localización de la empresa <i>Pozoblanco</i>	3
1.1 Sector de la empresa <i>Pozoblanco</i>	3
2 Misión, visión y valores de la empresa <i>Pozoblanco</i>	4
3 Estrategias y objetivos de la empresa <i>Pozoblanco</i>	5
3.1 Estrategias corporativas y competitivas	5
3.2 Objetivos.....	7
4 Organigrama y funcionamiento entre y de cada departamento.....	8
5 Mercados y productos	11
5.1 Mercados en los que opera la empresa <i>Pozoblanco</i>	11
5.2 Cartera de productos de la empresa <i>Pozoblanco</i>	12
Capítulo III: Dirección general	14
1 La dirección general desde la teoría.....	14
1.1 Dirección general, gerente y otros conceptos.....	14
1.2 Funciones, roles y habilidades de la dirección general	16
1.2.1 Funciones	16
1.2.2 Roles gerenciales	17
1.2.3 Habilidades gerenciales.....	17
1.3 Estrategias.....	18

1.4	Objetivos.....	19
2	La dirección general de la empresa <i>Pozoblanco</i> en el mercado <i>Copro20</i>	20
2.1	Metodologías.....	20
2.1.1	PESTEL.....	20
2.1.2	DAFO.....	21
2.1.3	Matriz de Ansoff.....	22
2.2	Proceso de toma de decisiones.....	23
2.3	Liderazgo.....	25
2.4	Indicadores y relación con los jefes departamento.....	26
2.5	Responsabilidad Social Corporativa desde la visión corporativa.....	27
	Capítulo IV: Resultados.....	29
1	Objetivos, estrategias y decisiones de la dirección general de <i>Pozoblanco</i>	29
1.1	Cohesión.....	29
1.2	Calidad.....	30
1.3	Ámbito del producto, geográfico y de integración.....	30
1.4	Inversión en I+D.....	31
1.5	Responsabilidad Social Corporativa desde el compromiso de la dirección general.....	31
1.6	Necesidades Vs. Disponibilidad.....	32
1.7	Producción equilibrada.....	32
1.8	Precio.....	32
1.9	Seguridad financiera.....	33
2	Resultados de la empresa <i>Pozoblanco</i> relacionados con la gestión de la dirección general.....	34
2.1	Resultado del periodo y cifra de ventas.....	34
2.2	Tesorería, patrimonio neto y ROA.....	38
2.3	Subcontratación y recursos humanos.....	40
2.4	Equilibrio en la producción.....	41

2.5	Innovación y eficiencia (I+D+i).....	42
2.6	Precio	43
3	Desviaciones	44
3.1	Desviaciones negativas y errores.....	44
3.2	Desviaciones positivas y aciertos.....	44
4	Conclusión objetivos-resultados.....	44
	Capítulo V: Conclusión	46
	Bibliografía.....	47
	Anexos.....	51

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Logotipo de la empresa <i>Pozoblanco</i>	3
Ilustración 2: Organigrama de la empresa <i>Pozoblanco</i>	8
Ilustración 3: Proceso toma de decisiones <i>Pozoblanco</i>	11
Ilustración 4: PESTEL.....	21
Ilustración 5: DAFO	22
Ilustración 6: Mariz Ansoff	23
Ilustración 7: El proceso de toma de decisiones.....	24
Ilustración 8: Necesidades versus disponibilidad de horas de maquinaria en <i>Pozoblanco</i> en el cuarto semestre	41
Ilustración 9: Necesidades versus disponibilidad de horas de recursos humanos en <i>Pozoblanco</i> en el cuarto semestre	41
Ilustración 10: Inversión en cinta de correr en Europa en el tercer semestre en euros	43
Ilustración 11: Inversión en Norteamérica con las empresas Adamuz y Pedroche en el cuarto semestre en euros	43

Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores más importantes de cada área.....	27
Tabla 2: Unidades de producto disponibles para vender, objetivos de venta y excedente en el semestre 5 y unidades en el almacén en el semestre 6.....	42

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución del resultado del periodo de <i>Pozoblanco</i> en euros.....	34
Gráfico 2: Evolución de la cifra de ventas de <i>Pozoblanco</i> en euros	34
Gráfico 3: Evolución de los costes totales por unidad de cada producto de <i>Pozoblanco</i> en euros.....	35
Gráfico 4: Estacionalidad de cada producto cada periodo del año en cada mercado en porcentaje.....	35
Gráfico 5: Media de ventas de cada producto en cada mercado de <i>Pozoblanco</i> en euros.....	37
Gráfico 6: Evolución de la cuota de mercado de los productos de <i>Pozoblanco</i> en porcentaje.....	37
Gráfico 7: Evolución de la tesorería de <i>Pozoblanco</i> en euros	38
Gráfico 8: Evolución del patrimonio neto de <i>Pozoblanco</i> en euros.....	39
Gráfico 9: Evolución del ROA de <i>Pozoblanco</i> en porcentaje.....	39

Índice de anexos

Anexo A: Infografía de la empresa <i>Pozoblanco</i> y del sector	51
Anexo B: Infografía resumen de los objetivos y resultados de la dirección general de <i>Pozoblanco</i>	52
Anexo C: Objetivos, estrategias y decisiones de la dirección general de <i>Pozoblanco</i>	53
Anexo D: Empresas presentes en cada mercado por producto cada semestre	54
Anexo E: Perspectiva de cada producto en cada mercado	55
Anexo F: Coste total de cada producto de <i>Pozoblanco</i> por semestre	55
Anexo G: Ratio de seguridad financiera	56
Anexo H: Evolución del pasivo de <i>Pozoblanco</i> en euros.....	56
Anexo I: Evolución del activo total de <i>Pozoblanco</i> en euros.....	57
Anexo J: Evolución del número de trabajadores de la empresa <i>Pozoblanco</i>	57
Anexo K: Evolución del número de máquinas de la empresa <i>Pozoblanco</i>	58
Anexo L: Evolución del precio de cada producto de <i>Pozoblanco</i> en cada mercado.	58
Anexo M: Evolución de la inversión en I+D de <i>Pozoblanco</i>	59

Dedicatoria

A mis padres, por apoyarme siempre en mi trayectoria académica y a los que estaré agradecida siempre.

Agradecimientos

A mi tutor del Trabajo de Fin de Grado y antiguo profesor de Contabilidad Financiera, D. Juan María Muñoz Tomás, por su dedicación incondicional y apoyo.

Resumen

En este informe se expone la gestión de la dirección general de la empresa *Pozoblanco* a través de un simulador (*Gestionet*). La empresa se dedica a la fabricación y venta de máquinas para hacer ejercicio físico y compite con otras diez empresas en el mercado llamado *Corpo20*. Con este objetivo, se presentan, en primer lugar, las características generales de la empresa *Pozoblanco*. En segundo lugar, la dirección general es analizada desde la teoría y desde la práctica, estudiando la dirección general de la empresa *Pozoblanco* especialmente. En tercer lugar, se muestran los objetivos y resultados de la empresa y la dirección general durante un periodo de ocho semestres. Finalmente, una conclusión cierra el informe.

Palabras clave: dirección general, *Pozoblanco*, empresa, gestión, objetivo

Abstract

In this report it is presented the general management's administration of the company *Pozoblanco* through of a simulator (*Gestionet*). The company's main accomplishment is manufacturing and selling exercises machines and it competes with ten other companies in the so called *Corpo20* market. With this purpose, firstly, the general characteristics of the company *Pozoblanco* are explained. Secondly, the general management is analysed from theory and from practice, by studying the general management of *Pozoblanco*. Thirdly, the objectives and results of the company and of the general management during a period of eight semesters are presented. Finally, a conclusion closes the report.

Key words: general management, *Pozoblanco*, company, management, purpose.

Capítulo I: Introducción: objetivos, estructura y metodología

1 Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

Este Trabajo de Fin de Grado ha consistido en gestionar la fabricación y comercialización de maquinaria para hacer ejercicio físico, en concreto multiestaciones y bicicletas estáticas en el mercado europeo. Esta cartera de productos ha podido ser ampliada con la inversión necesaria a bicicletas elípticas y cintas de correr; así como la empresa, que inicia su actividad en el mercado europeo, tenía la posibilidad de introducirse en nuevos mercados, Norteamérica o Sudamérica. Todo ello se realiza a través de diferentes decisiones con el simulador *Gestionet*.

La gestión se lleva a cabo en grupo, en el caso concreto de la empresa que se analizará en este trabajo, *Pozoblanco*, de cinco personas que representarán a los jefes de departamento de la organización: dirección general, producción y compras, marketing, recursos humanos y finanzas. A su vez, la empresa compite en un mercado llamado “*Copro20*” en que hay otras organizaciones.

Así, el principal objetivo es acercarnos al mundo de la empresa de la manera más realista posible. Y esto requiere de otra serie de objetivos que son consecuencia del primero, como el trabajo en equipo, ya que las decisiones se toman con el consenso de todos los jefes de departamento. Enfrentarse a la competencia, estableciendo una estrategia competitiva y en ocasiones, también, colaborando con ésta para reducir costes. Llevar a cabo un trabajo de investigación exhaustivo tras el trabajo en la simulación a la hora de elaborar el informe completo. Y, por último, pero no menos importante, aprender a gestionar la abundante información a tener en cuenta en cada decisión y lidiar con la presión que ello conlleva, ya que el tiempo para cada decisión es limitado.

2 Estructura

El informe para dar a conocer la gestión de la empresa *Pozoblanco* durante ocho semestres se ha estructurado en tres partes fundamentales. Una primera que muestra las características generales de la empresa, su misión, visión y valores, estrategias y objetivos y la estructura interna de la misma, así como su funcionamiento; esta parte engloba la parte del informe del punto dos al seis (incluido).

En la segunda parte se exponen, en los apartados siete y ocho, por un lado, la gestión de la dirección general desde la teoría, mediante una metodología cualitativa a través de investigación de manuales y bibliografía relacionada. Por otro lado, en el punto ocho se expone el proceso de la toma de decisiones y la administración de la dirección general de la empresa *Pozoblanco* en concreto.

Por último, en la tercera parte se hace una reflexión de los resultados, partiendo de los objetivos, estrategias y decisiones de la dirección general de *Pozoblanco* y siguiendo con un análisis cuantitativo de los resultados de los ocho semestres. Este apartado finaliza con una conclusión que relaciona los objetivos con los resultados obtenidos.

Al final del informe hay una conclusión con una revisión de los objetivos mencionados en el subapartado anterior y cierra el trabajo con una consideración de la gestión de la dirección general y el Trabajo de Fin de Grado en sí.

Capítulo II: La empresa y el mercado

1 Nombre y localización de la empresa *Pozoblanco*

La empresa *Pozoblanco* debe su nombre a la localización donde se encuentra su sede principal. *Pozoblanco* es una localidad andaluza situada en el Valle de los Pedroches, en el norte de la provincia de Córdoba, con una población total de 17.222 habitantes (Instituto de estadística y cartografía de Andalucía, 2019).

La empresa, como se detallará más adelante, se dedica a la fabricación y comercialización de máquinas de gimnasio en el mercado *Copro20*. Con el fin de asociar los productos a la marca de la empresa, desde *Pozoblanco* se ha apostado por un logotipo que aúna el objeto de la actividad empresarial y el nombre corporativo (Ilustración 1: Logotipo de la empresa *Pozoblanco*).

Ilustración 1: Logotipo de la empresa *Pozoblanco*



Fuente: Elaboración propia

1.1 Sector de la empresa *Pozoblanco*

El sector de la empresa *Pozoblanco* está compuesto por diez empresas que operan en el mercado *Copro20*, *Pozoblanco inclusive*, y que se sitúan en diferentes localidades de la provincia de Córdoba. Junto a las empresas cordobesas, se encuentra un número reducido de empresas asentadas previamente. Las empresas del sector tienen el objeto de comercializar y fabricar cuatro tipos de máquinas de gimnasio en tres mercados diferenciados: Europa, Norteamérica y Sudamérica. Cada una de estas empresas establece entre sus estrategias un determinado grado de diversificación de los productos e internacionalización, por lo que cada empresa desarrollará los productos que considere en los mercados más ventajosos para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

La empresa *Pozoblanco* está consolidada de manera sobresaliente en el mercado *Copro20*. La empresa ha crecido de manera notoria y constante en cada uno de sus cuatro años de actividad y, consecuentemente, se ha situado como empresa líder del

mercado a 1 de enero de 2024. La rentabilidad económico-financiera generada ha sido superior a la alcanzada por el resto de las empresas del sector, lo que tiene su principal explicación en la ventaja competitiva por las altas cuotas de mercado obtenidas y, en menor medida, en la ventaja económica por el amplio margen sobre ventas que se ha obtenido con cada uno de los productos ofertados. Así, la empresa ha alcanzado la cifra de negocios más elevada del mercado y, por consiguiente, un resultado del periodo superior al resto de sus competidores (Anexo A: Infografía de la empresa *Pozoblanco* y del sector).

El beneficio acumulado de los resultados de ejercicios anteriores ha permitido invertir en maquinaria que aportara el máximo rendimiento y la máxima calidad, así como en la formación de sus empleados. Esta inversión se ha traducido en una mayor eficiencia y, por ende, en la necesidad de un menor número de máquinas y empleados que la mayoría de las empresas del sector para alcanzar grandes volúmenes de producción. De esta manera, *Pozoblanco* ha sido capaz de cubrir una elevada demanda de productos, a la vez que ha contado con la posibilidad de ampliar su capacidad productiva en periodos siguientes y, por tanto, producir más para cubrir la demanda de productos en expansión y alcanzar un crecimiento de ventas paulatinamente positivo. Este crecimiento en la cifra de ventas ha sido potenciado por la elevada inversión en innovación y eficiencia, superior a la media del sector, y por una inversión en marketing que ha permitido alcanzar la máxima tasa de cobertura (Anexo A: Infografía de la empresa *Pozoblanco* y del sector).

2 Misión, visión y valores de la empresa *Pozoblanco*

La misión y visión de la empresa son dos partes cruciales de la gestión estratégica de la misma. *Pozoblanco* trabaja por brindar a cada cliente una experiencia inigualable pues, para la empresa, esta experiencia impregna todo lo que hace, desde los productos que desarrolla hasta las personas que contrata. *Pozoblanco* cree en inspirar oportunidades ilimitadas a través del ejercicio físico de calidad, en la construcción de relaciones y en la continua formación de los empleados. Cree en lo correctamente hecho, no en lo fácil. Por ello, la misión de la empresa es:

“Cumplir sueños de calidad a través de la mejora de nuestros productos y servicios y una experiencia extraordinaria para que, en conjunto, brinden un valor superior y sostenible a nuestros clientes”.

Por su lado, la visión de la empresa hace referencia al futuro. La visión de *Pozoblanco* proporciona una imagen mental de la aspiración hacia la cual *Pozoblanco* está enfocada. La visión de la empresa es:

“Ser la empresa deportiva más atractiva del milenio donde los consumidores puedan encontrar calidad e inspiración en el deporte”.

Tanto el propósito actual como el futuro son apoyados por los valores de la empresa. Para *Pozoblanco*, los valores hacen referencia a los ideales que definen el carácter de la empresa, así como a los principios que guían las actuaciones y pensamientos de la misma. Los valores de *Pozoblanco* son:

- **Calidad:** *Pozoblanco* se enorgullece de ofrecer productos y servicios de alto valor, lo que garantiza la satisfacción del cliente, el futuro de nuestros empleados y nuestro crecimiento.
- **Innovación:** *Pozoblanco* fomenta la innovación para poder mejorar operaciones internas, productos y servicios para que sean más rentables e incrementen el valor de la empresa.
- **Compromiso con el cliente:** Para *Pozoblanco*, es crucial brindar un excepcional servicio al cliente a través de la mejor atención al consumidor, productos de calidad, servicios eficientes que generen valor tanto para *Pozoblanco* como para sus clientes.
- **Honestidad e integridad:** *Pozoblanco* se compromete de una manera que demuestra confianza, honestidad, coraje, coherencia y responsabilidad.
- **Pasión:** *Pozoblanco* considera este valor como un motivador interno, lo que mantiene sus estándares altos. Es lo que la impulsa a evolucionar para poder ofrecer productos que sus clientes aún no saben que necesitan.

3 Estrategias y objetivos de la empresa *Pozoblanco*

3.1 Estrategias corporativas y competitivas

La elaboración de una estrategia adecuada resulta imprescindible en el mundo corporativo para lograr los objetivos de la empresa en un mercado competitivo (Deloitte, 2018). Para un correcto funcionamiento y cumplimiento a largo plazo de los objetivos de la empresa, resulta esencial definir una serie de estrategias, que pueden desglosarse en estrategias corporativas y estrategias competitivas.

En primer lugar, una estrategia corporativa consiste en el diseño y planificación de una serie de decisiones donde se fijan las metas de la compañía, se establecen una serie de políticas que son vitales para la consecución de los objetivos, y se especifica la tipología de negocios que se llevará a cabo (Collis, 2007). Entre las estrategias corporativas, la empresa *Pozoblanco* realiza una distinción entre el ámbito de producto, ámbito geográfico y el ámbito de cadena de valor.

En lo referente al ámbito de producto, el grado de diversificación es alto. La empresa ofrece una cartera de productos amplia, formada por cuatro productos distintos. En segundo lugar, en el ámbito geográfico, el grado de internacionalización es medio-bajo. Esto se debe a que la empresa desarrolla su actividad en dos continentes distintos: Europa, donde se encuentra su sede y comercializa la mayor parte de los productos fabricados, y Norteamérica. Por último, en el ámbito de cadena de valor, presenta un grado de integración vertical medio-alto. En este sentido, la empresa prevé necesitar el empleo de subcontratación debido al elevado volumen de producción con el que se opera y la falta de capacidad para realizar toda la actividad con producción propia. No obstante, *Pozoblanco* prioriza esta la producción propia respecto a la subcontratación con el fin de ofrecer productos diferenciados por ofrecer la máxima calidad.

Por otro lado, una posible definición de estrategia competitiva sería la elaboración de un plan a largo plazo, que asista a la empresa a expresar sus fortalezas y explotar las oportunidades, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva que le coloque en una posición ventajosa respecto a sus competidores, y por tanto, una mayor facilidad para captar y conservar clientes (Porter, 1982). A partir de la definición de Porter (1982), se puede establecer una clasificación en los tres distintos tipos de estrategias competitivas más comunes: estrategia de liderazgo en costes, de diferenciación y de enfoque. En el caso de la entidad *Pozoblanco*, esta presenta una estrategia competitiva de diferenciación en calidad técnica en todos sus productos. La empresa establece a lo largo de todo su proceso productivo, desde su fabricación hasta la entrega al consumidor, una dedicación exhaustiva a ofrecer la máxima calidad (atención especializada al cliente, elevado número de horas destinado al perfeccionamiento de los productos, calidad de los distribuidores, calidad de las máquinas de fabricación y de las materias primas, etc.)

3.2 Objetivos

Es muy común tener la concepción de que las empresas solamente tienen un objetivo, ganar dinero o, dicho de otra forma, generar el máximo beneficio. No obstante, las compañías suelen plantearse otro tipo de objetivos, entre los cuales la consecución del máximo beneficio puede no tener un carácter prioritario. Algunos de los más comunes son: calidad, supervivencia, crecimiento, objetivos sociales, satisfacción de los clientes, etc. (Edebé, 2015).

La empresa *Pozoblanco*, como se ha comentado anteriormente, tiene una estrategia competitiva de ofrecer la máxima calidad en sus productos, y a su vez, esta es también el objetivo principal. De esta manera, pretende lograr retener a los clientes y suponer una diferenciación y ventaja competitiva respecto a sus competidores. En este sentido, se pretende lograr obtener una cuota de mercado considerable, pero sacrificando parte de ella debido al elevado precio que se debe a la oferta, para poder ejecutar sin complicaciones la actividad cotidiana de la empresa y sus inversiones. En otras palabras, consolidarse en el mercado, teniendo una demanda abundante en sus productos, pero a un precio elevado en comparación con la competencia.

Por otro lado, se pretende lograr una rentabilidad sobre los activos (ROA) elevada, para aprovechar de manera eficiente la capacidad de los activos en la empresa para la obtención de beneficios, con independencia de fuentes de financiación.

Otro objetivo principal de la empresa es tener una seguridad financiera alta. Es decir, tener una capacidad elevada para solventar las deudas sin dificultad. Para ello, será necesario administrar el dinero de manera eficiente, como, por ejemplo, disponer de una liquidez suficiente para lidiar con contratiempos. Esto no quiere decir que la empresa considere fundamental almacenar todo el dinero, sino que *Pozoblanco* es consciente de la importancia que supone invertir y sacar rentabilidad a recursos ociosos.

Por último, otro de los objetivos principales que se encuentran en la planificación de la empresa es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). *Pozoblanco* es consciente y está comprometida con el impacto que genera al desarrollar su actividad en la sociedad. Por ello, intenta y trata de establecer las medidas convenientes para un desarrollo sostenible justo y no poner en peligro las condiciones de las generaciones futuras (Observatorio de RSC, 2014). Sin embargo, ofrecer la máxima

calidad a los clientes implica en algunas de las actividades de la empresa la generación de residuos.

4 Organigrama y funcionamiento entre y de cada departamento

En la empresa *Pozoblanco* se apuesta por el trabajo en equipo. Para ello, la toma de decisiones es un proceso en el que intervienen los jefes de equipo de cada departamento para que ningún área se quede atrás. Esta organización es un mecanismo cuyas piezas funcionan al unísono para conseguir los objetivos generales, de manera que todos los departamentos son de igual importancia. Esto no quiere decir que siempre sea equitativa la atención que se presta a cada área, sino que habrá ocasiones en las que uno o varios departamentos requieran de mayor atención que el resto. Para hacer frente a estas situaciones, los jefes de equipo cooperan y se ayudan entre ellos, lo que, a su vez, les permite tener una idea general del resto de operaciones que se llevan a cabo en la empresa (Ilustración 2: Organigrama de la empresa *Pozoblanco*).

Ilustración 2: Organigrama de la empresa *Pozoblanco*



Fuente: Elaboración propia

El director general, el responsable de la responsabilidad social corporativa (RSC), el asesor jurídico-fiscal y los jefes de cada departamento (producción, compras, marketing, recursos humanos y finanzas) se reúnen cada miércoles durante tres horas para analizar los resultados y consecuencias de las decisiones adoptadas semanalmente y tomar nuevas decisiones con respecto a estas. A su vez, el asesor jurídico-fiscal interviene aconsejando y respondiendo preguntas relacionadas con el ámbito de la legalidad y la fiscalidad mientras se consensúan las decisiones.

Todas estas sesiones comienzan con la explicación del responsable de RSC acerca del efecto en esta materia de las acciones llevadas a cabo por cada departamento, proponiendo posibles mejoras y destacando las gestiones que están de acuerdo con la filosofía de la RSC. A partir de dicha exposición, el director general transmite un mensaje breve acerca de las pautas generales a seguir para el cumplimiento de los objetivos de RSC, ya que cada trimestre hay una reunión específica para tratar de forma detallada este asunto y el responsable de RSC entrega una memoria con información exhaustiva. Relacionándolo con la RSC, el director aprovecha para proponer una posible gestión de la innovación en el periodo presente, siempre de acuerdo con la base de que la empresa *Pozoblanco* apuesta por el I+D+i e invierte grandes cantidades en ello para cumplir con su estrategia de calidad y no quedarse obsoleto en el mercado.

A continuación, el director general mediante una presentación digital da a conocer la eficacia de la gestión de cada departamento, los resultados generales de *Pozoblanco* en el periodo y los datos referentes a la competencia. Al final de esta breve exposición, hace una conclusión con las ideas claves extraídas de los datos manejados y da la palabra a los jefes de departamento para hacer lluvia de ideas en cuanto a las posibles acciones primordiales a llevar a cabo en el nuevo periodo. Con dichas ideas se elabora una lista con los objetivos principales y se empieza con el proceso de toma de decisiones, siempre teniendo en cuenta un ROA y un crecimiento de ventas fijado en base al consejo del departamento de finanzas (Ilustración 3: Proceso toma de decisiones *Pozoblanco*).

En el caso de que la empresa decida o tuviera previsto expandirse a nuevos mercados o ampliar el catálogo de productos, esta es la primer decisión a tomar, puesto que es necesario saber qué productos van a ofrecerse y dónde van a ser comercializados para dar el primer paso: decidir qué cantidad de cada producto se establece como objetivo de ventas en cada mercado. Por tanto, hay que tener en cuenta el IPC y el tipo de cambio, que han sido analizados previamente por el director general y el jefe de marketing, fundamentalmente. A continuación, este último programa la distribución para que se cumplan dichos objetivos y se pasa a analizar, con el jefe de producción y compras a la cabeza, la sección de orden y producción (Ilustración 3: Proceso toma de decisiones *Pozoblanco*).

En esta parte, teniendo en cuenta el porcentaje de subcontratación previamente establecido para el nuevo periodo, se decide acerca de la cantidad de cada producto que se va a producir por la propia empresa. Para ello, es necesario considerar si se va a producir con el objeto de que una parte de dicha producción se quede en el almacén para futuros periodos en los que sea necesaria mayor cantidad de producto con motivo de una alta estacionalidad o la expansión a un nuevo mercado, por ejemplo. Este es un trabajo que se hace con la ayuda de la directora general, que revisa que no haya desviación en cuanto a las horas necesarias y disponibles de maquinaria, para que, en caso de que la haya, la jefa de producción y compras encargue maquinaria adicional.

También tiene que estar en contacto continuo con la jefa de recursos humanos, que, revisando la desviación de recursos humanos y ajustando la formación y contratación de personal, se encarga de ajustar la plantilla a las necesidades corporativas. Además, esta última, de acuerdo con el objetivo de mantener un clima favorable, revisa el sueldo del personal en base al IPC y, acorde a ello, incrementa el sueldo cada semestre en un porcentaje ligeramente superior a este índice. Por su parte, la jefa de producción y compras, una vez está concluida esta fase, revisa la amortización de la maquinaria y compra las materias primas necesarias (Ilustración 3: Proceso toma de decisiones *Pozoblanco*).

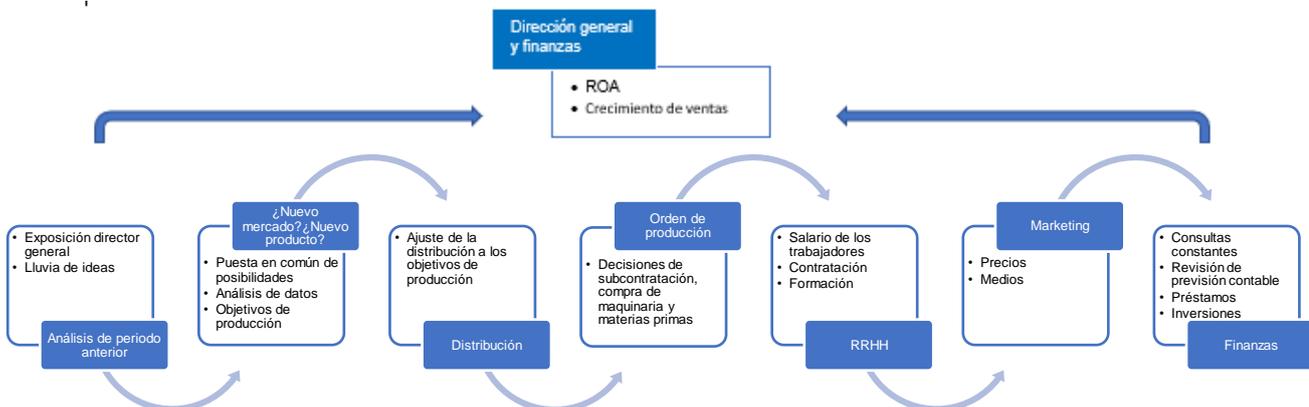
Mientras la producción, las compras y los recursos humanos son ajustados, si no hay problemas, el jefe de marketing se encarga de analizar el precio de los productos, a partir de un estudio de demanda previo, así como de la cuota de mercado y de una comparación con el precio establecido por los competidores. También presta atención a indicadores tales como el IPC y el tipo de cambio, así como se encarga de programar la cantidad que se destina a cada medio de publicidad, para cada producto y en cada mercado de acuerdo con las condiciones de cada lugar. Una vez tiene una propuesta, primero se lo comunica a la directora general, si no la necesitan ya en orden y producción para, si hay algún impedimento y se puede solucionar, trabajar en ello entre ambos. Una vez se ha finalizado con la fase anterior, se puede exponer a todos los miembros de la reunión las decisiones adoptadas (Ilustración 3: Proceso toma de decisiones *Pozoblanco*).

Todas estas operaciones son realizadas con consultas continuas y simultáneas a la jefa del departamento financiero, que asesora teniendo en cuenta la liquidez de la

empresa y el nivel de seguridad financiera y la rentabilidad económico-financiera que se desea alcanzar, entre otros indicadores financieros. Así, con la ayuda de la directora general, se revisa que el ROA y el crecimiento se adecuen a las decisiones que se van tomando en los diferentes departamentos (Ilustración 3: Proceso toma de decisiones *Pozoblanco*).

Además, la jefa financiera tiene el cometido de analizar la previsión contable para asegurarse de que todas las gestiones que se quieren llevar a cabo en el nuevo periodo tienen cobertura y no van a suponer un problema financiero para la empresa. Finalmente, la jefa de finanzas solicita préstamos en caso de necesitarlos e invierte si tuviera lugar excedente de tesorería (Ilustración 3: Proceso toma de decisiones *Pozoblanco*).

Ilustración 3: Proceso toma de decisiones *Pozoblanco*



Fuente: Elaboración propia

5 Mercados y productos

5.1 Mercados en los que opera la empresa *Pozoblanco*

Los mercados a los que *Pozoblanco* se dirige son dos: el europeo y norteamericano. El criterio que se ha seguido para decidir asentarse en estas dos zonas geográficas radica, principalmente, en el objetivo competitivo de la compañía, es decir, diferenciación en calidad. Teniendo en cuenta las características de los posibles mercados a los que la empresa tenía posibilidad de dirigirse, se acabó determinando que lo más coherente sería vender sus productos al público europeo y norteamericano, debido a una serie de patrones de consumo, explicados a continuación.

En primer lugar, el mercado europeo presenta una alta sensibilidad a la calidad. En este sentido, los potenciales clientes valorarán todas las posibles opciones de compra que el mercado les ofrece, decantándose, en su mayor parte, por aquellos productos que reúnan unas características de calidad adecuadas. Por otro lado, la sensibilidad con respecto al precio es bastante baja. Esto significa que la fijación de un precio elevado o la subida de este en determinados momentos, aunque afecte a la demanda, no serán factores determinantes para los consumidores a la hora de adquirir un producto.

En lo referente a los consumidores norteamericanos, éstos no presentan los mismos patrones de consumo que los europeos. La calidad no supone un elemento tan importante en esta región. Aunque, esto no significa que los clientes pasen por alto que un bien no cumpla con los estándares mínimos de calidad. Del mismo modo, la sensibilidad al precio también es diferente. Los clientes que viven en Norteamérica son relativamente más vulnerables a una subida o bajada del precio del producto, de forma que, si la empresa no quiere ver su cuota de mercado disminuida, no podrá elevar el precio del producto demasiado.

5.2 Cartera de productos de la empresa *Pozoblanco*

- **Multiestación.** Fabricada con materiales de alta calidad, cuidando el diseño hasta el último detalle: torre de tracción de acero y asas ergonómicas de agarre suave, cable de acero especialmente robusto y asientos y respaldos que, gracias al uso de etilvinilacetato, resisten completamente las rupturas y repelen el agua. Además, ofrece amplias garantías de seguridad, gracias a su construcción de acero extremadamente robusta con patas de goma muy anchas, permitiendo así una óptima distribución del peso. Las multiestaciones de musculación de *Pozoblanco* permiten hasta 50 posibilidades de ejercicios, tales como saco de boxeo, ejercicios de tiro de cuerda, barra de bíceps, extensión de piernas, barra de tiro, brazos de mariposa o rizo de pierna. Puede ser utilizada por usuarios de hasta 140 kg.
- **Bicicleta estática.** Apta para todo tipo de usuarios de hasta 120 kilogramos de peso. Especialmente diseñada para que personas con movilidad reducida, problemas de espalda y ancianos puedan utilizarla. Incorpora un asiento anatómico (máximo confort, gracias al uso de materiales anti-sudor y de apoyo lumbar) y monitor LCD con 20 programas de entrenamiento. Así mismo, su motor silencioso y de bajo mantenimiento junto con los pedales antideslizantes y ajustables, aseguran

máxima comodidad en la realización del ejercicio. Además, gracias a sus 18 niveles de intensidad y 6 programas de control cardíaco, el usuario puede disfrutar de sesiones de entrenamiento totalmente medibles y ajustables. Incluye compatibilidad bluetooth, por lo que es posible realizar seguimientos del entrenamiento descargando la aplicación *Pozofitness*.

- Bicicleta elíptica. Diseño y fabricación de máxima calidad gracias a su estructura reforzada y sistema de freno magnético, silencioso y sin mantenimiento. Está dirigida a todo tipo de usuarios de hasta 145 kg. Así mismo, cuenta con un volante de inercia equivalente a 20 kg, capaz de generar movimientos suaves y fluidos. Incorpora 25 programas de entrenamiento, 20 niveles de intensidad, 7 programas de control de ritmo cardíaco y test de control de grasa. Las bicicletas elípticas de *Pozoblanco* se encuentran a la vanguardia de la tecnología, ofreciendo eventos en vivo, coaching y modo multijugador, para disfrutar de sesiones de entrenamiento de última generación. También incluyen una función MP3, puerto USB y auriculares para escuchar mientras se realiza ejercicio.
- Cinta de correr. Ofrece un sistema de acolchado y amortiguación capaz de reducir el impacto sobre las rodillas y articulaciones en más de un 40%, disminuyendo así el riesgo de lesión. El motor de 8 caballos de vapor permite alcanzar una velocidad de hasta 35 km/h. Además, dispone de un sistema de autolubricación altamente innovador; el usuario no tiene que preocuparse de lubricar la cinta de correr, esta liberará por sí sola aceite de silicona uniformemente. Así mismo, ofrece rutinas de ejercicios clásicas (manual, aleatorio, colina), orientadas a objetivos determinados (calorías, distancia, frecuencia cardíaca, etc.) o personalizadas.

Todos los productos de *Pozoblanco* cumplen con los estándares de calidad y de protección medioambiental recogidos en las normas ISO 9001 y 1400, respectivamente. En lo que respecta a la protección del medio ambiente, los productos de *Pozoblanco* han eliminado permanentemente el uso de plástico y están compuestos de un 70% de material reciclable.

Capítulo III: Dirección general

1 La dirección general desde la teoría

1.1 Dirección general, gerente y otros conceptos

Un director general o gerente es “alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa” (De los Ríos Berjillos, Fernández Portillo, & Muñoz Ocaña, 2015: 5). Aunque es cierto que pueden encontrarse definiciones como esta para el concepto de gerente, cada vez resulta más difícil esta tarea, pero aún más si atendemos a dos factores fundamentales: el primero de ellos es la descentralización productiva, que ha atenuado y flexibilizado el control empresarial; y el segundo la existencia de trabajos altamente cualificados que se presentan con altos grados de autonomía (Velasco Portero & Miranda Boto, 2019).

Los gerentes son importantes por dos factores fundamentales como afirman De los Ríos Berjillos, Fernández Portillo, & Muñoz Ocaña (2015): por un lado, son los que mantienen y transmiten la calma al resto de trabajadores en momentos de caos e incertidumbre, además de que detectan el problema y trabajan en la resolución del mismo, con lo que se necesita de sus capacidades administrativas. Por otro, se encargan de que las cosas se hagan, es decir, crean y coordinan el entorno laboral y el sistema de trabajo para que los demás lleven a cabo las tareas específicas necesarias para el funcionamiento de la organización y la obtención de logros.

Pero a día de hoy, con la globalización y los múltiples cambios que se están produciendo, los gerentes se tienen que enfrentar a una serie de factores que están redefiniendo y reconfigurando su trabajo, entre los que podrían destacarse tres. En primer lugar, la importancia de los clientes, que hasta hace unos años parecía ser competencia exclusiva del área de marketing comprenderlos y estudiarlos, pero las propias empresas han comprobado que es necesario que los empleados se involucren en la tarea de satisfacer al cliente. De esta manera, con el objetivo de que la empresa sea sensible a las necesidades de los clientes, los empleados deben mostrarse amistosos, corteses, accesibles, conocedores, rápidos en responder... (Robbins, Coulter, & Decenzo, Fundamentos de administración, 2017).

Por otro lado, la innovación, ya que el éxito de los negocios actuales requiere de ésta que, de acuerdo con Robbins, Coulter, & Decenzo (2017) significa “hacer las cosas de manera diferente, explorar nuevos territorios y correr riesgos” (p. 17). Sobre todo

debido a la mayor interacción a nivel internacional, que hace necesaria una diferenciación extraordinaria al haber un número superior de competidores, las nuevas tecnologías permiten que las comunicaciones sean mucho más rápidas y con ello que los procesos sean en ocasiones casi inmediatos, así como la distribución de los productos y la prestación de servicios ya no se hace solo a nivel local.

Es a partir de este argumento que se puede extraer el tercer elemento clave para los directores generales actualmente, los social media, es decir, “las formas de comunicación por medio de las cuales los usuarios crean comunidades en línea para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos” (Robbins, Coulter, & Decenzo, Fundamentos de administración, 2017: 17). Ya no son solo una forma que tienen las empresas de comunicarse con los clientes sino que también son una herramienta para los gerentes a la hora de administrar sus recursos (Robbins, Coulter, & Decenzo, Fundamentos de administración, 2017).

Por último, cabría mencionar la sustentabilidad como factor de relieve, aunque no de forma detallada ya que se le dedicará un apartado específico a algo muy relacionado: la Responsabilidad Social Corporativa, que Robbin, Coulter & Decenzo, 2017 definen como:

La sustentabilidad es la capacidad de una compañía para alcanzar sus metas de negocios e incrementar el valor para los accionistas a largo plazo mediante la integración de oportunidades económicas, ambientales y sociales en sus estrategias de negocios; a lo que ayuda mucho el compromiso de los empleados (p.17).

Por último, es necesario aclarar uno de los conceptos que aparecen en la definición de dirección general: la empresa. Una empresa es un tipo de organización, y una organización puede ser definida, de acuerdo con Morales & Ariza (2015), como:

Un sistema social, abierto, en equilibrio y con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente para el logro de una finalidad, con unos valores propios y carácter permanente, que combina recursos y capacidades humanas y materiales, implica procesos –intra e interorganizativos- y cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación (p. 3).

Así, como expone Bueno (1996) (que es quien está citado dentro del texto):

La empresa como organización es un sistema socio-técnico abierto y compuesto de varios aspectos para lograr la eficacia y la competitividad con el entorno. En ella se persiguen objetivos a través de un plan común, que consta de cinco

elementos: sistema de dirección, sistema humano, sistema técnico, sistema cultural y sistema político (García Madurga & Esteban Navarro, 2018: 17).

1.2 Funciones, roles y habilidades de la dirección general

1.2.1 Funciones

En cuanto a las funciones del director general o gerente, éstas, dentro de la empresa y frente a las del resto de trabajadores son de tipo administrativo. “La administración tiene que ver con el proceso de conseguir que las cosas se realicen, de manera eficiente y eficaz, con las personas y por medio de ellas” (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017:7). Las cuatro funciones de la administración son: la planificación, la organización, la dirección y el control:

- “La planificación consiste en definir los objetivos, establecer las estrategias para alcanzarlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades:
- “La organización se basa en determinar qué tareas deben llevarse a cabo, cómo y por quién” (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017:9).
- “Liderar es dirigir y coordinar las actividades laborales del personal de una organización” (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017:9).
- Y, el control, función esencial del gerente, consiste en “monitorizar las actividades para asegurarse de que se realicen según lo planeado” (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017:9). De manera que, una vez se ha llevado a cabo la planificación, la organización y la dirección se evalúan los resultados de las actividades ejecutadas de acuerdo con los objetivos establecidos (De los Ríos Berjillos, Fernández Portillo, & Muñoz Ocaña, 2015:9).

Como se puede comprobar, la administración tiene que ver con trabajar con y por medio de las personas, es decir, de los empleados no gerenciales, los cuales podrían definirse como “las personas que trabajan directamente en un puesto o en una tarea, sin responsabilidad de supervisar la actividad de otros” (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017:6); de manera que la diferencia con respecto a los gerentes es que estos últimos dirigen el trabajo de los empleados no gerenciales (Robbins, Coulter, & Decenzo, Fundamentos de administración, 2017). Por tanto, el gerente no se enfoca en su logro personal, sino en ayudar a otros a realizar su trabajo para el correcto funcionamiento de la organización en su conjunto y no de un área o tarea concreta.

1.2.2 Roles gerenciales

Robbins, Coulter, & Decenzo (2017) en base a (Mintzberg, 1991) hablan de lo que se conoce como el enfoque de los roles gerenciales, que se refiere a las categorías específicas de conducta administrativa: relaciones interpersonales, transferencia de información y toma de decisiones. De acuerdo con esto, hay tres roles gerenciales que se pueden distinguir:

- Roles interpersonales: son aquellos en los que intervienen las personas (subalternos y personas externas a la organización) y otras tareas caracterizadas por su naturaleza simbólica o formal.
- Roles decisionales: implican tomar decisiones o elegir.
- Roles informacionales: implican recabar, recibir y difundir información.

Mintzberg (1991) propuso que, al desempeñar estos roles, los directores generales tendrían que desempeñar actividades que incluyeran tanto la reflexión, es decir, el razonamiento, como la acción o ejecución (citado por de los Ríos Berjillos, Fernández Portillo, & Muñoz Ocaña (2015)). Por tanto, se hace necesario que el gerente escuche los problemas y las ideas de su equipo, y con la reflexión, sea capaz de encontrar una solución y ejecutarla.

1.2.3 Habilidades gerenciales

Los directores generales necesitan también una serie de habilidades y competencias que podrían agruparse en tres de acuerdo con Robbins & Coulter (2016):

- Habilidades técnicas: Conocimientos y técnicas específicos del trabajo necesarios para llevar a cabo las tareas profesionales de forma competente.
- Habilidades humanas: La capacidad para trabajar bien individualmente y en grupo
- Habilidades conceptuales: La capacidad para pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas y complejas.

Pero todos estos papeles forman un todo integrado, de manera que no se puede sacar ningún papel del todo y que el trabajo sea eficaz y eficiente (Mintzberg, 1991). Esto no quiere decir que haya que darle la misma importancia a todos o que tenga que ejercerlos a la perfección, se trata de tener consciencia de todos ellos y conocerlos lo suficiente como para preponderar alguno o algunos sobre el resto.

1.3 Estrategias

La elaboración de estrategias es una tarea que forma parte de la función de planificación planteada en el apartado 1.2.1 relacionado con las funciones gerenciales. Según Mintzberg (1991), en un sentido restringido, la elaboración de estrategias tiene que ver con la posición que ocupa la empresa en el mercado, y en un sentido más amplio se refiere a cómo la organización establece y cambia, cuando sea necesario, su orientación básica. Esta tarea está muy relacionada con la intención colectiva, es decir, con cómo una organización compuesta de muchas personas toma sus decisiones.

Podría establecerse la distinción entre tres tipos de estrategias a utilizar por los gerentes conforme a Robbins, Coulter, & Decenzo, (2017):

- Estrategia corporativa: Aquella que especifica en qué tipo de negocio está una empresa y qué debe hacer dentro de él. Dentro de ésta existen tres sub-estrategias:
 - Estrategia de crecimiento: basada en la expansión de la organización hacia nuevas líneas de producto y/o nuevos mercados mediante la concentración (enfocándose en su línea de negocio principal), la integración vertical (aumentando su variedad de productos), integración horizontal (ampliando su línea de negocio a otros mercados) o diversificación (emprendiendo en una nueva industria).
 - Estrategia de estabilidad: con el objetivo de mantener las cosas como están, la empresa no cambia su forma de hacer las cosas (en la mayoría de las ocasiones esta estrategia es seleccionada en momentos o situaciones de incertidumbre). Con ésta, la empresa no crece pero tampoco se contrae.
 - Estrategia de renovación: cuando la empresa se encuentra con problemas utiliza esta estrategia para detener el declive en el desempeño.
- Estrategia competitiva: establece cómo competirá una empresa en su/s negocio/s. De acuerdo con el modelo de Porter, existen cuatro estrategias competitivas:
 - Estrategia de liderazgo de costos: bajos costos dirigiéndose a un amplio mercado.

- Estrategia de diferenciación: por calidad alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva. La empresa ofrece productos únicos a un amplio mercado.
- Estrategia de enfoque: la organización utiliza una de las dos ventajas anteriores pero centrándose en un segmento concreto del mercado.
- Atrapado en el medio: si una empresa no consigue posicionarse ni en la ventaja de costos ni en la de diferenciación, se encuentra en una mala situación.
- Estrategia funcional: hace referencia al conjunto de estrategias que se establecen en cada área funcional con el objeto de apoyar a la estrategia competitiva global de la organización.

1.4 Objetivos

El concepto de planificación (1.2.1. Funciones) incluía “la definición de los objetivos de la organización”, y ésta misma establece la clave para diferenciar las estrategias de los objetivos, ya que añade “el establecimiento de estrategias para lograrlos”, de manera que los objetivos se logran a través de las pautas establecidas en las estrategias. En cuanto al conceptualización de los objetivos: “las metas u objetivos son los resultados o propósitos que se desea lograr” (De los Ríos Berjillos, Fernández Portillo, & Muñoz Ocaña, 2015: 221).

Los objetivos pueden ser establecidos o expresados, lo que consiste en “declaraciones oficiales de lo que una organización reconoce públicamente como sus metas, para los grupos de interés así lo crean” (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017: 144); o reales, “metas que la organización persigue en verdad y que se manifiestan en lo que hacen sus miembros” (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017: 144).

Para disponer cómo se van a cumplir las metas se llevan a cabo planes, y los gerentes se enfrentan por tanto a tres factores fundamentales: la estructura organizacional, el grado de incertidumbre del entorno y la duración de los compromisos futuros (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017). En esta tarea es una herramienta muy útil la inteligencia competitiva que se refiere a aquella que utilizan las empresas para estar preparadas ante cambio repentinos y responder de forma inmediata (Esteban & Navarro, 2007).

2 La dirección general de la empresa *Pozoblanco* en el mercado *Copro20*

2.1 Metodologías

2.1.1 PESTEL

“El objetivo principal del análisis PESTEL es la identificación de cambios macroeconómicos inevitables que podrían tener un impacto significativo en el desarrollo de una empresa” (Marmol, 2015: 3). Pero, no todas las variables macroeconómicas tendrán el mismo impacto en la empresa, esa es precisamente una de las responsabilidades del gerente, hacer dicha diferenciación y transmitirla al resto de la plantilla. Para ello, en la empresa *Pozoblanco* el director general tiene que estar muy informado de la actualidad y realizar un análisis de los datos exhaustivo con el objetivo de sacar conclusiones simplificadas que puedan ser transmitidas de forma sencilla y clara al resto del grupo.

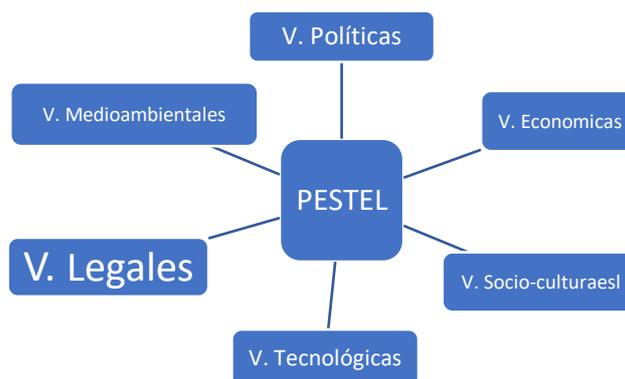
Este análisis consiste, según Marmol (2015) en dividir las variables macroeconómicas anteriormente mencionadas en seis grupos:

- Variables políticas: las tendencias políticas en un país. El director general tiene que conocer la presión del gobierno, la política monetaria y otros aspectos relacionados que puedan influir en el establecimiento o la estabilidad de la compañía en un determinado país, pues las decisiones de los políticos pueden afectar en gran medida al devenir del negocio.
- Variables económicas: aunque es imposible para una empresa cambiar la situación económica, ésta puede prepararse para lidiar mejor con las fluctuaciones. Por eso es importante tener un proceso de toma de decisiones establecido y posibles soluciones a problemas que puedan presentarse.
- Variables socio-culturales: El director general debe conocer el comportamiento y las características de la sociedad para entender las necesidades y prioridades de los clientes.
- Variables tecnológicas: La innovación, como se ha dicho en apartados anteriores, su presencia en la mente del gerente en todas las circunstancias es fundamental a día de hoy. La tecnología en muchos

casos está cambiando todas las normas, y lo más importante es que lo puede llegar a hacer de un momento a otro y sin posibilidad de preverlo.

- Variables legales: El director general tiene nociones generales de derecho del trabajo o de fiscalidad, para que los trabajadores se encuentren en el régimen establecido y que se merecen y que los temas fiscales estén en regla en todo momento.
- Variables medioambientales: Como ya se trataba al hablar de la Responsabilidad Social Corporativa, actualmente el cuidado del medioambiente está a la orden del día como tema clave en el mundo de los negocios. El director no solo se encarga de que la empresa en su conjunto cumpla con este cometido y que los empleados estén concienciados con ello, sino que tiene que estar informado acerca del cambio climático y las recomendaciones de expertos.

Ilustración 4: PESTEL



Fuente: Elaboración propia a partir de Marmol (2015)

2.1.2 DAFO

“El análisis DAFO investiga la situación actual de una organización en un momento dado, de manera prospectiva en lugar de retrospectiva” (Speth, 2015: 3). La metodología consiste en analizar la funcionalidad interna de la empresa para obtener las fortalezas y debilidades y el entorno externo, que nos proporciona las oportunidades y amenazas (Speth, 2015). Las fortalezas son los elementos de la organización que influyen positivamente en el desarrollo de la empresa y su posición competitiva, las debilidades son, por el contrario, las que tienen un impacto negativo; por su lado, las oportunidades se refieren a las posibilidades que te proporciona el entorno y las amenazas, normalmente identificadas gracias al trabajo administrativo,

son los obstáculos que proporciona el exterior a la ejecución administrativa (Speth, 2015).

En cuanto al estudio del macroentorno, el director general emplea los resultados del análisis PESTEL y los clasifica en amenazas y oportunidades. En lo que se refiere a las fortalezas y debilidades, gracias a la información periódica de cada departamento proporcionada por los jefes de cada área, el gerente es capaz de extraerlas. Éstas últimas podrían estar relacionadas con el coste, distribución, marketing, recursos financieros, recursos humanos y política de innovación (Speth, 2015).

Ilustración 5: DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de Speth (2015)

2.1.3 Matriz de Ansoff

La matriz Ansoff permite evaluar las diferentes opciones que tiene una empresa en relación a mercados y productos, es decir, a la expansión y diversificación de la misma (Slusarczyk Antosz & Morales Merchán, 2016). Esta matriz es muy útil para la dirección general de *Pozoblanco* porque le permite considerar en cada decisión a tomar acerca de llevar sus productos a norteamérica o sudamérica y sobre la posibilidad ampliar su catálogo de productos. Las cuatro opciones que nos proporciona a partir de las combinaciones posibles serían las siguientes (Ilustración 4):

- Penetración en el mercado: consiste en que la empresa intente aumentar su volumen de ventas en el mercado en el que ya se encuentra cuando éste se encuentra en crecimiento o tiene una participación baja en el mismo (Peris Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, 2013).

- Desarrollo de nuevos productos o diversificación: estriba en el perfeccionamiento de productos ya existentes o la creación de otros nuevos con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades y preferencias de los clientes (Peris Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, 2013).
- Desarrollo de mercados: se trata de vender un producto o servicio existente en un nuevo o nuevos mercados (Slusarczyk Antosz & Morales Merchán, 2016).
- Estrategia de diversificación: en este caso se busca ampliar la línea de negocio, es decir, no solo consiste en expandirse a un nuevo mercado, sino que se trata de un cambio global, de manera que cambian los clientes, los procesos productivos, la tecnología, la competencia, los canales de contribución, Rueda Armengot, & Benito Osorio, 2013).

Ilustración 6: Mariz Ansoff



Fuente: Elaboración propia a partir de Slusarczyk Antosz & Morales Merchán (2016)

2.2 Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones de esta empresa tiene lugar de forma conjunta, teniendo en cuenta todos los departamentos y sus jefes de equipo y se fundamenta lo propuesto por Robbins, Coulter, & Decenzo (2017) que se refleja en la siguiente ilustración (Ilustración 7: El proceso de toma de decisiones):

Ilustración 7: El proceso de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins, Coulter, & Decenzo, Fundamentos de administración (2017)

1. Identificación del problema: para identificar el problema con el tiempo necesario para la ejecución de una solución eficaz, es necesario llevar a cabo los análisis de prevención y estar alerta en todo momento, lo cual es posible también con la ayuda de los jefes de departamento que proporcionan los datos más relevantes de cada área periódicamente.
2. Identificación de los criterios: criterios se refiere a los factores a tener en cuenta a la hora de tomar una decisión, para ello en *Pozoblanco* se buscan los factores que influyen en el problema y que habría que modificar de alguna manera para darle una solución: el precio, los recursos humanos, los objetivos de ventas, la inversión...
3. Ponderación de los criterios: una vez se han detallado los criterios, hay que ponderarlos, lo que significa establecer el grado de afectación de cada uno de ellos al problema. Este procedimiento nos permite saber qué hay que modificar (en ocasiones sacrificar) para que el problema se resuelva de la manera más eficaz y eficiente.
4. Desarrollo de alternativas: gracias a la ponderación de los criterios es más sencillo establecer las diferentes opciones o combinaciones de solución.
5. Selección de una alternativa: mediante el debate y análisis conjunto de las posibles soluciones, se selecciona la que se considera más favorable por parte de todo el equipo (dirección general y jefes de departamento). En esta parte el gerente toma un papel muy importante, ya que se pueden producir conflictos o el tiempo reducido puede producir que tenga lugar una situación de caos, y éste tiene que mantener la calma y solventar las disputas.
6. Implementación de la alternativa: en base a la decisión tomada, ésta es implementada a partir de la organización y coordinación de los diferentes

departamentos planteada por la dirección general y aceptada por los jefes de departamento.

7. Evaluación de la eficacia: cuando la implementación finaliza (o incluso cuando ésta está en curso) es muy importante el control y la posterior evaluación, papel que debe llevar a cabo el director general.

2.3 Liderazgo

Una de las funciones del gerente es la de liderar (Funciones), y con el objetivo de llevarla a cabo de la manera más eficaz, la dirección general de esta empresa ha decidido desde el primer momento tener en cuenta cuatro factores fundamentales en relación al “modelo de efectividad de equipos” que plantean Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017: 312:

- Contexto: la dirección tiene que asegurarse de que los miembros del equipo cuentan con los recursos adecuados para el desempeño de sus funciones y de que el ambiente de trabajo es de confianza.
- Composición: el gerente tiene muy en cuenta a la hora de coordinar el trabajo y asignar responsabilidad las preferencias, capacidades, personalidad y flexibilidad de sus integrantes.
- Diseño del trabajo: además, es muy importante a la hora de liderar, proporcionar autonomía a los subordinados, que éstos se sientan identificados con la tarea que realizan para que le den la importancia necesaria.
- Proceso: tienen que quedar muy claras tanto las metas específicas como el propósito común, y para ello el gerente tiene que estar siempre alerta, con el objetivo de que ningún trabajador se desvíe de ello.

En cuanto a los tipos de liderazgo, hay diferentes formas de clasificarlos, en concreto, la dirección general de esta organización opta por el liderazgo transformacional y para explicarlo es muy práctica su diferenciación con el liderazgo transaccional. “El liderazgo transaccional se caracteriza por el refuerzo condicional. Los seguidores son motivados por promesas de los líderes, gratificaciones y/o amenazas de castigos” (Bass, 1996) citado por Salas Vallina, Alegre Vidal, & Fernández Guerrero (2018: 51). Por su parte, el liderazgo transformacional pone su énfasis en la integración por identificación del trabajador en la organización, de manera que, como propone Burns (1978) el líder transformacional es “alguien que busca tanto el potencial en sus colaboradores, como

satisfacer mayores necesidades comprometiéndolos totalmente con la organización” (citado por Salas Vallina, Alegre Vidal, & Fernández Guerrero (2018: 51). De esta manera, en lugar de premiar el esfuerzo lo que intenta el gerente es transmitir la importancia del interés común en la empresa por encima del interés individual, con el objetivo de que los trabajadores no vean como único beneficiario de los resultados a la organización sino que ellos mismos se sientan receptores de los mismos (Salas Vallina, Alegre Vidal, & Fernández Guerrero, 2018). Como afirman Morales Fernández & Ariza Montes (2015: 124), “por una parte estas personas ven un beneficio para sí mismas; por otra, tienen la sensación de que crean algo inusual y atractivo”. Para ello, la gerencia se centra en la conversación y el debate constante, teniendo en cuenta en todas las decisiones la opinión del resto de departamentos y trabajando en equipo.

Además, el gerente es un líder que, como propone Charan (2010), guía en la innovación, el aprovechamiento de nuevas oportunidades y cambios de estructura en situaciones difíciles, reconoce la realidad a partir del análisis de datos, el que proporciona la audacia cuando el tiempo apremia siendo capaz en muchas ocasiones de redistribuir el tiempo y calmar al resto del equipo. Es transparente y visible, es decir, está a disposición del resto de trabajadores siempre que le sea posible y dentro de unos límites, de manera que se trata de un líder que acompaña a sus empleados, y que está bien informado de la actualidad. El liderazgo de esta empresa también trata de tranquilizar y proporcionar seguridad en momentos de incertidumbre o de problemas de cualquier tipo.

2.4 Indicadores y relación con los jefes departamento

En la fase de control la dirección general se ayuda de diferentes indicadores que le permitan valorar la efectividad de las decisiones y evaluar los resultados. Por un lado, con ayuda del jefe de departamento de finanzas, se analizará el ROA especialmente, la tesorería y el patrimonio neto, fundamentalmente. Aunque éste asesora siempre al director general siempre que es necesario. Por otro lado, son muy importantes las posibles desviaciones, sobre todo en recursos humanos, que se analizan con el jefe de recursos humanos y en caso de que sea negativa, se ve la posibilidad de aumentar el personal o formarlo de acuerdo con los objetivos y el resto de decisiones a tomar.

También es un indicador a tener en cuenta la desviación de horas de la maquinaria, teniendo en cuenta la amortización y con la información aportada por el jefe de producción, con el que también se tendrá que evaluar la diferencia entre lo distribuido

u ofertado y lo demandado en cada periodo, buscando el motivo de indisponibilidad para la demanda o de la sobreproducción en su caso. También se puede modificar la subcontratación en caso de que los indicadores anteriores no sean los deseados.

En cuanto a la relación del gerente con el jefe de marketing, lo que más se va a tratar con éste es el precio de los productos, pues éste se tiene que adecuar al objetivo de la cifra de ventas y al tipo de cambio, en caso de encontrarse la empresa en otro mercado, así como al IPC.

Tabla 1: Indicadores más importantes de cada área

<i>Departamento</i>	<i>Indicador</i>
Compras y producción	Diferencia entre lo demandado y lo ofertado y desviación de horas máquina
Finanzas	ROA, patrimonio neto y tesorería
Marketing	Precio, IPC
Recursos Humanos	Desviación de horas de los Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es necesario que se realicen reuniones periódicas de la dirección general con todos los departamentos. La dirección general tiene que estar informada de todo, pero cada uno de los jefes de equipo debe tener a su vez una idea general del resto de departamentos para que la actuación de la empresa sea coordinada y se alcancen las metas generales. Así, cada semana, los miércoles concretamente, se realizan dichos encuentros y se establecen las guías generales de actuación, junto con las ideas más clave de cada área.

2.5 Responsabilidad Social Corporativa desde la visión corporativa

En este apartado hay una parte de contenido teórico que excede a la parte práctica del simulador, pero la dirección general hace una disquisición de lo que nos gustaría aportar en caso de poder implementarlo.

De acuerdo con la definición proporcionada por el Observatorio de responsabilidad social corporativa (2004), “la responsabilidad social corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la

sociedad en general". El compromiso de la empresa *Pozoblanco* con este cometido es firme y activo. Las metas de la organización no se entienden sin estrategias que tengan intrínseco este componente.

Aunque, también es cierto que, como se mencionaba en el Capítulo I, que en base a la estrategia de calidad que define a la empresa, en ocasiones es difícil priorizar este cometido de la RSC. Por ello, el responsable de la RSC tiene que trabajar con la directora general para lidiar y ajustar objetivos y acciones que incorporen ambos aspectos.

La dirección general es clave para trasladar la importancia del mensaje al resto de la organización y asegurarse de que éste llegue a todos sus miembros, además de definir cuales son las pautas a seguir de cada nivel organizativo, de cada departamento, con respecto a una gestión responsable. De manera que, de acuerdo con la normativa inspiradora de *Pozoblanco*, el Sistema de Gestión Ética y Responsable 21, el gobierno de la RSC tiene cometidos como el de establecer una política de gestión, indicar cuáles son las tareas específicas de cada área para la eficacia de la política, reunirse con el comité destinado a esta causa, establecer un responsable que controle y siga el cumplimiento de los objetivos, definir un plan, dar a conocer la política, identificar los grupos de interés, divulgar información no financiera mediante un canal disponible y publicar una memoria de responsabilidad/RSC (Forética, 2020). Además, este compromiso se lleva a cabo introduciendo en la política de RSC los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) que plantea Naciones Unidas, de manera que al planear y definir las metas, la dirección general junto con el comité de RSC prioriza los ODS y define de forma detallada la relación entre los mismos con la misión general (Global Reporting Initiative & United Nations Global Compact, 2018).

Con la elaboración de esta memoria, no solo se consigue una mejora en el ámbito externo, es decir, una mayor reputación y confianza, la atracción de financiación, ventaja competitiva y la participación de los grupos de interés; también la organización puede funcionar a nivel interno. El seguimiento del cumplimiento de estos objetivos permite obtener una visión global de la empresa desde un punto de vista más amplio, encuentra fortalezas y debilidades del sistema de gestión que de otra manera tal vez no habrían sido hallados, y motiva al personal, que siente el cometido como parte primordial de su trabajo gracias a que consideran las metas de la RSC como parte natural de sus tareas (Global Reporting Initiative, 2014).

Capítulo IV: Resultados

El capítulo VI de este Trabajo de Fin de Grado tiene por objeto mostrar la parte práctica de la gestión de la dirección general de Pozoblanco, mediante la explicación de los objetivos de este departamento, en primer lugar, y los resultados obtenidos después. Para visualizarlo más rápido, se ha elaborado una infografía que resume el contenido de este capítulo: Anexo B: Infografía resumen de los objetivos y resultados de la dirección general de *Pozoblanco*.

1 Objetivos, estrategias y decisiones de la dirección general de *Pozoblanco*

En este apartado se explicarán los objetivos principales de la dirección general de la empresa *Pozoblanco*, junto con la estrategia implementada para conseguirlos y las decisiones tomadas al respecto. En primer lugar, se exponen los más generales y que son base de la gestión de la gerente y en segundo lugar se explican detalladamente los más específicos (Anexo C: Objetivos, estrategias y decisiones de la dirección general de *Pozoblanco*).

1.1 Cohesión

El fundamento de la actividad de la dirección general está en asegurar la cohesión entre los diferentes departamentos y la coherencia en su toma de decisiones. De esta manera, la gestora de *Pozoblanco* tiene la obligación de asegurarse de que cuando se establece un objetivo global, las decisiones que tomen el resto de jefes de departamento se adecuen al mismo. Por ejemplo, si tiene lugar la ampliación a un nuevo mercado con un determinado producto, la distribución (a cargo del departamento de marketing) tiene que adaptarse al orden de producción (producción), así como la compra de materias primas (departamento de compras) o la cantidad de empleados, que debería ampliarse mediante contratación o mejorar a través de formación (recursos humanos). Es la dirección general la que debe asegurarse de que todas estas conexiones se producen sin cortocircuitos.

Para conseguir este objetivo la estrategia empleada es el trabajo en equipo, aspecto muy importante para la empresa en general que a su vez debe formar parte de las bases de cada departamento. En el caso de la dirección general, la decisión más importante para la consecución de este fin ha sido establecer un orden específico y lógico en la toma de decisiones.

1.2 Calidad

Dentro de los objetivos más específicos, en primer lugar, la dirección general se ha centrado en consolidar un conjunto de productos de calidad alta. Para ello, la estrategia llevada a cabo ha sido implantar esta idea como la clave de todas las fases del proceso productivo y, por tanto, del proceso de toma de decisiones. Así, la dirección general ha controlado y verificado que, efectivamente, los proveedores, sistemas de distribución y trabajadores contratados o las materias primas y la maquinaria comprada eran de la mejor calidad en todos los periodos, así como la inversión en I+D+i y la formación de los recursos humanos recogían las condiciones necesarias para asegurar dicha calidad.

1.3 Ámbito del producto, geográfico y de integración

En el ámbito del producto, el objetivo de la dirección general ha sido conseguir el alto grado de diversificación por el que apuesta la empresa. Por eso, la estrategia se ha basado en introducir todos los productos posibles al catálogo de la empresa *Pozoblanco*. Para conseguirlo, la directora general decidió (contando con el apoyo del resto de departamentos) que hasta que no fueran introducidos en el mercado europeo los cuatro productos, no se expandiría la empresa a otros mercados. La razón es que mientras en Europa la sensibilidad a la calidad es alta, en el otro mercado donde se ponían miras, el norteamericano, era media. Por ello, era preferible asegurar un amplio abanico para el cliente europeo, fiel a la filosofía de la empresa basada en la calidad, crecer y una vez asentados en Europa, ampliar hacia otro mercado.

En relación a esta decisión, en el ámbito geográfico, el objetivo por excelencia era un grado medio-bajo de internacionalización. La empresa *Pozoblanco* no buscaba abarcar un amplio porcentaje del territorio mundial con sus productos, prefería centrarse solo en aquellos en los que la sensibilidad a la calidad fuera media o alta. La decisión de la dirección general, consecuencia de esta estrategia, fue ampliar únicamente al mercado norteamericano, donde, como se mencionaba en el párrafo anterior, la sensibilidad a la calidad es media. Mientras que el mercado sudamericano, donde la sensibilidad a la calidad es baja, nunca estuvo dentro de las posibilidades. Además, al entrar en Norteamérica, al igual que en algunas ocasiones al introducir nuevos productos, compartíamos costes de investigación con otras empresas. En el caso de Norteamérica con las empresas *Adamuz* y *Pedroche*.

Dentro del ámbito de la empresa, la gerencia de la organización establece como meta un grado de integración medio-alto. Es decir, la estrategia consistía en la fabricación propia de la mayor cantidad de productos posible con el fin de asegurar la calidad de los mismos. Para ello, se decide establecer un porcentaje de subcontratación lo más reducido posible, entorno al 20%, aunque éste variaría de acuerdo a las necesidades específicas de cada periodo. Además, se tiene en cuenta el tiempo de maquinaria que requiere cada producto, de manera que el porcentaje de subcontratación no es homogéneo para todos los artículos, será mayor en aquellos que requieran más tiempo de maquinaria para que sea más sencillo ajustar las necesidades a la disponibilidad. Por último, se atiende a la diferencia de necesidades entre fabricación y ensamblado, ya que, dependiendo del periodo, habrá más maquinaria para una fase que para otra.

1.4 Inversión en I+D

La empresa Pozoblanco ha apostado por la investigación y el desarrollo en todos los periodos. Así, la estrategia ha consistido en llevar a cabo la máxima inversión en todos los periodos, con lo que la decisión al respecto ha consistido en, una vez tomadas todas las decisiones y revisar la previsión contable, la empresa invertiría siempre que estuviera dentro de sus posibilidades, el máximo en I+D permitido en el periodo (tres millones de euros).

1.5 Responsabilidad Social Corporativa desde el compromiso de la dirección general

Siguiendo en la línea de una calidad alta, los objetivos en cuanto a logros de responsabilidad social eran medios. Aunque la empresa *Pozoblanco* ha apostado en todo momento por una responsabilidad social corporativa lo más elevada posible, la estrategia ha sido tener siempre presente esta intención, pero dentro de las posibilidades de acuerdo con el objetivo de calidad, de manera que hubiera coherencia en la consecución de ambos fines.

Los proveedores o la maquinaria, por ejemplo, con el objetivo de que fueran de calidad contaminaban más que otros de menos calidad, pero la decisión en la mayoría de los casos se decantaba por la apuesta en calidad. De todas formas, había casos en los que era más fácil combinar estos dos objetivos, como en el caso del salario de los trabajadores. El salario se incrementaba todos los periodos un 2%, esto les favorecía

y permitía que estuvieran más satisfechos y por ende trabajaran de más eficaz y eficientemente aportándole la calidad necesaria al producto.

1.6 Necesidades Vs. Disponibilidad

Otro objetivo de la dirección general era asegurarse de que las necesidades de cada semestre se ajustaban cada periodo a la disponibilidad de la empresa tanto en horas máquina como en horas de recursos humanos. La estrategia era analizar las diferentes posibilidades de llevar a cabo dicho ajuste: en ocasiones se conseguía reduciendo los objetivos de producción, en otros comprando maquinaria, en otros aumentando los turnos, en otros contratando o formando a trabajadores... Por esto, se decide establecer como requisito de cada periodo que estas desviaciones siempre fueran positivas y lo más reducidas posible cada semestre, todo ello sin despedir a ningún trabajador. Con esto se contribuye a dos objetivos más, el de la responsabilidad social y el de aprovechar al máximo el rendimiento de nuestros activos.

1.7 Producción equilibrada

Al comprobar que la estacionalidad afectaba en gran medida a la cifra de ventas y al resultado del periodo, con el objetivo de mantener una tendencia positiva, se decide que, en los periodos de estacionalidad más baja, en lugar de producir estrictamente para dicho periodo, es decir, de acuerdo con una estacionalidad baja; producir por encima de lo que se distribuiría y así, tener menos problemas para producir una mayor cantidad de producto en el periodo siguiente, de estacionalidad alta. La decisión que se toma al respecto consiste en asumir los costes de almacén para asegurar una gestión más equilibrada.

1.8 Precio

Otro objetivo ha sido cubrir los costes adicionales para conseguir la calidad buscada mediante, en parte, unos precios más elevados con los que también se intentaba diferenciarse de la competencia. La estrategia llevada a cabo para ello ha consistido en analizar con el jefe de marketing el IPC y el tipo de cambio (para el precio de aquellos productos que se encuentren en el mercado norteamericano), así como comparar los precios de semestres anteriores con los de los competidores. Y, por supuesto, asegurarse de que el precio cubría los costes y con ello, se obtenía el beneficio esperado. La decisión tomada es que el precio de los productos de

Pozoblanco tenía que adecuarse a las variaciones del IPC y otros indicadores y adecuarse a la estrategia de calidad.

1.9 Seguridad financiera

La dirección general también se ocupa de parar los pies o animar a otros departamentos, especialmente al financiero, con el objetivo de ser precavidos o apostar cuando sea necesario, analizando cada situación concreta y revisando y controlando las decisiones en lo relacionado con la tesorería y las deudas de la empresa. La estrategia es controlar que la empresa se endeuda dentro de unos límites. Así, la decisión consensuada es que la tesorería de cada periodo no puede ser inferior a veinte millones de euros con el objetivo de asegurar cierta liquidez en caso de que las previsiones de demanda no sean correctas o las previsiones de demanda no se cumplan.

Dentro del ámbito financiero, uno de los objetivos que la dirección general junto con la jefa de financiera, fundamentalmente, mantenía presente en todos los periodos era que el patrimonio neto financiara en su totalidad al activo. Es decir, acumular suficiente beneficio con los resultados del periodo para poder hacer frente a los gastos sin necesidad de endeudamiento. La estrategia que se ha llevado a cabo se ha asentado en no temer al endeudamiento (dentro de lo coherente) en los primeros periodos, o en aquellos en los que se incluyera un nuevo producto o *Pozoblanco* se expandiera a un nuevo mercado. *Pozoblanco* apostaba por estos nuevos proyectos esperando que en el futuro dieran rentabilidad que hiciera el patrimonio más grande y el pasivo menor. Por tanto, la decisión conjunta de cada periodo era que, si la tesorería al final del periodo era lo suficientemente grande como para anular las deudas y aun así mantener los veinte millones de euros mencionados anteriormente, las deudas eran satisfechas. Esto permitía que, si aún había margen de tesorería por encima de los veinte millones, dicho margen se destinaba a inversiones financieras.

En relación con esta tendencia y siguiendo en la misma línea de los objetivos y estrategias recién mencionados, otro a tener en cuenta es la obtención de rendimientos, que vienen medidos por el ROA (Return on Assets). El objetivo es alcanzar un 10% como límite mínimo. La estrategia de la dirección general era estar alerta para que los activos trabajaran al máximo rendimiento posible. Para ello, controlaba, por ejemplo, la amortización de la maquinaria consultando cada periodo

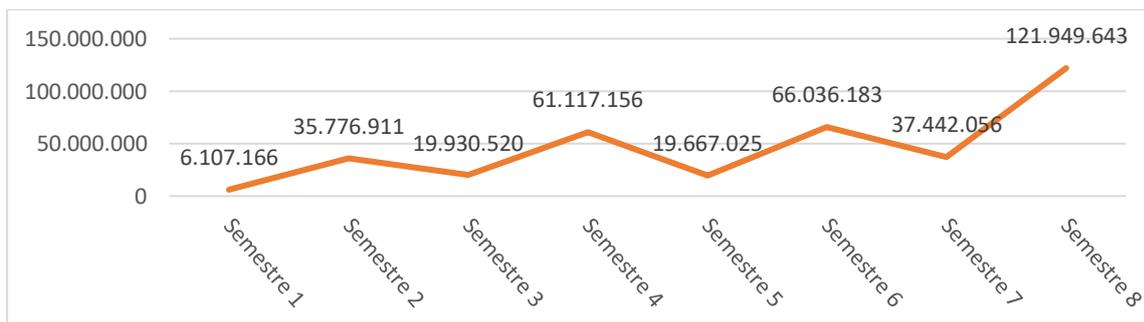
acerca de ello a la jefa de compras. Así, la decisión tomada al respecto era que cuando la maquinaria alcanzara el 60% o menos de rendimiento, ésta debía ser sustituida.

2 Resultados de la empresa *Pozoblanco* relacionados con la gestión de la dirección general

2.1 Resultado del periodo y cifra de ventas

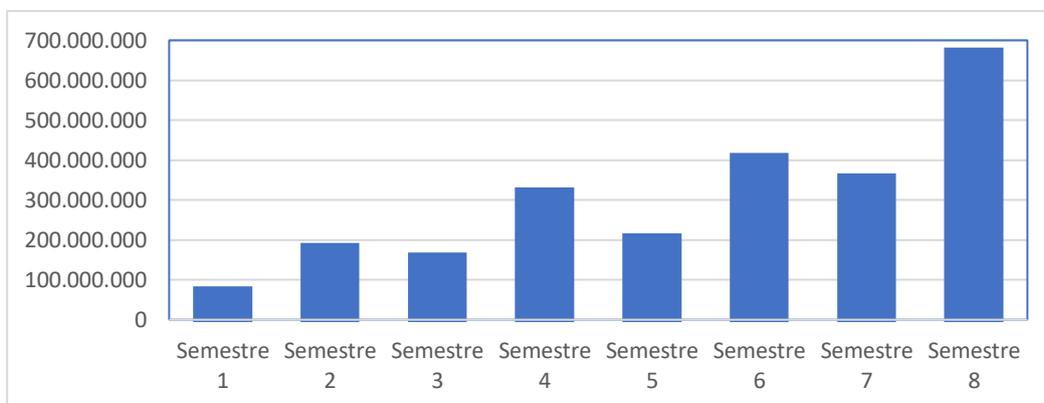
En general los resultados han sido los esperados y bastante satisfactorios. Muestra de ello es la evolución del resultado del periodo a lo largo de los ocho semestres (Gráfico 1: Evolución del resultado del periodo de *Pozoblanco*). Ha estado determinado en todo momento por la estacionalidad de algunos de los productos, pero lo importante es que la tendencia ha sido positiva, tanto que en el primer semestre el valor de este indicador era 6.107.166 € y en el octavo 121.949.0643 €. Es decir, prácticamente se ha duplicado en cuatro años. Esta tendencia se refleja, igualmente, en la cifra de ventas (Gráfico 2: Evolución de la cifra de ventas de *Pozoblanco*).

Gráfico 1: Evolución del resultado del periodo de *Pozoblanco* en euros



Fuente: Elaboración propia a partir de Gestionet (2020)

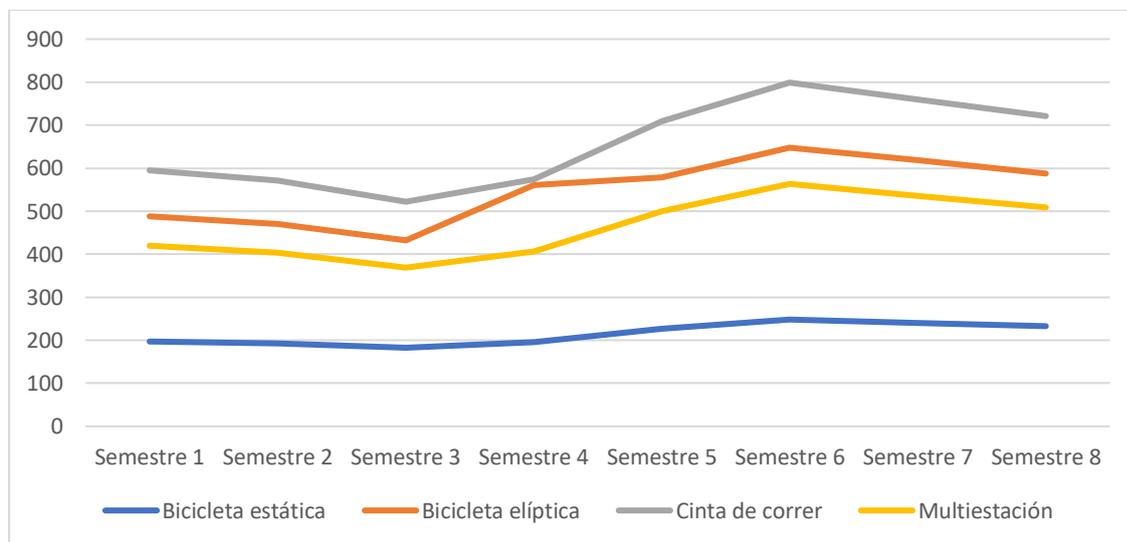
Gráfico 2: Evolución de la cifra de ventas de *Pozoblanco* en euros



Fuente: Elaboración propia a partir del simulador de Gestionet (2020)

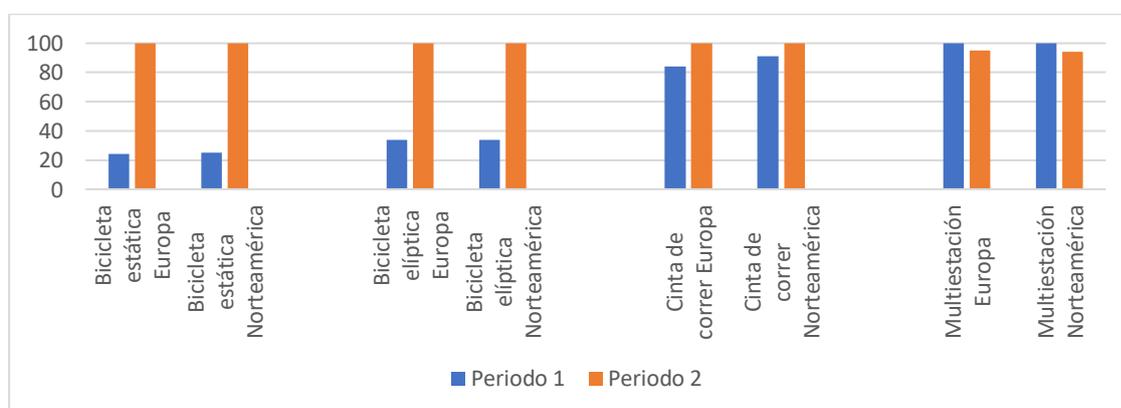
En el primer semestre, *Pozoblanco* intentó afianzar su posición en Europa y se mantuvo con los dos productos que ya tenía en este mercado, bicicleta estática y multiestación. En el segundo semestre, siguiendo con el objetivo de una alta diversificación, introduce en el mercado europeo la bicicleta elíptica. Este producto con respecto a la otra alternativa, cinta de correr, presentaba unos costes más reducidos (Gráfico 3: Evolución de los costes totales por unidad de cada *producto* de *Pozoblanco*) y una estacionalidad más pronunciada (Gráfico 2: Evolución de la cifra de ventas de *Pozoblanco*), como este último factor era de los que más afectaban a la cifra de ventas, intuyendo que la mayoría de los competidores se decantarían por el producto con menos estacionalidad, se decide apostar por la bicicleta elíptica y ser más prudentes en los objetivos de producción de este artículo.

Gráfico 3: Evolución de los costes totales por unidad de cada producto de *Pozoblanco* en euros



Fuente: Elaboración propia a partir del simulador Gestionet (2020)

Gráfico 4: Estacionalidad de cada producto cada periodo del año en cada mercado en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de Gestionet (2020)

En el semestre tres, dado que la competencia aún no parecía apostar por nuevos productos y se mantenía en multiestación y bicicleta estática (Anexo D: Empresas presentes en cada mercado por producto cada semestre¹), *Pozoblanco* aprovechó para seguir con nuestra tendencia hacia la diversificación e fue introducida la cinta de correr, que en Europa solo tenía un competidor. El cuarto semestre la decisión fue ampliar mercado a Norteamérica, y el producto seleccionado fue la bicicleta elíptica: estaba en expansión (Anexo E: Perspectiva de cada producto en cada mercado²) y la estacionalidad era alta (Gráfico 4: Estacionalidad de cada producto cada periodo del año en cada mercado) además de que los costes son menores (Anexo F: Coste total de cada producto de *Pozoblanco* por semestre³) que los de la cinta de correr (también en expansión) y al entrar en un nuevo mercado, mientras más se pudiera ahorrar para poder invertir en calidad, mejor.

En el periodo cinco los productos que tenía *Pozoblanco* en los dos mercados se intentaron consolidar y en el sexto cinta de correr es introducida en Norteamérica, ya que estaba en expansión y no tenía una estacionalidad acentuada. En los dos últimos semestres, se decide afianzar y establecer como objetivo prioritario el crecimiento en ventas y resultados, por tanto, no se desarrolló ningún producto adicional en el mercado norteamericano; además, multiestación y bicicleta estática estaban en declive.

A partir de esta secuencia de acontecimientos en relación a los productos desarrollados y la ampliación al mercado norteamericano, se demuestra que los objetivos de diversificación y una internacionalización media-alta se ha cumplido. En cuanto a las ventas de cada producto (Gráfico 5: Media de ventas de cada producto en cada mercado de *Pozoblanco*), la bicicleta elíptica tanto en Europa como en Norteamérica fue el producto que mejores resultados dio en conjunto, aunque debido a su estacionalidad tan pronunciada, los valores de este indicador cambiaban radicalmente entre un periodo y otro. Multiestación fue la siguiente máquina que más se vendía, manteniéndose *Pozoblanco* en la media de ventas en relación con resto de

¹ Los datos acerca del número de empresas competidoras en cada mercado se encuentran en el Anexo D: Empresas presentes en cada mercado por producto cada semestre, de manera que cada vez que se haga referencia a este aspecto debe consultarse dicho anexo.

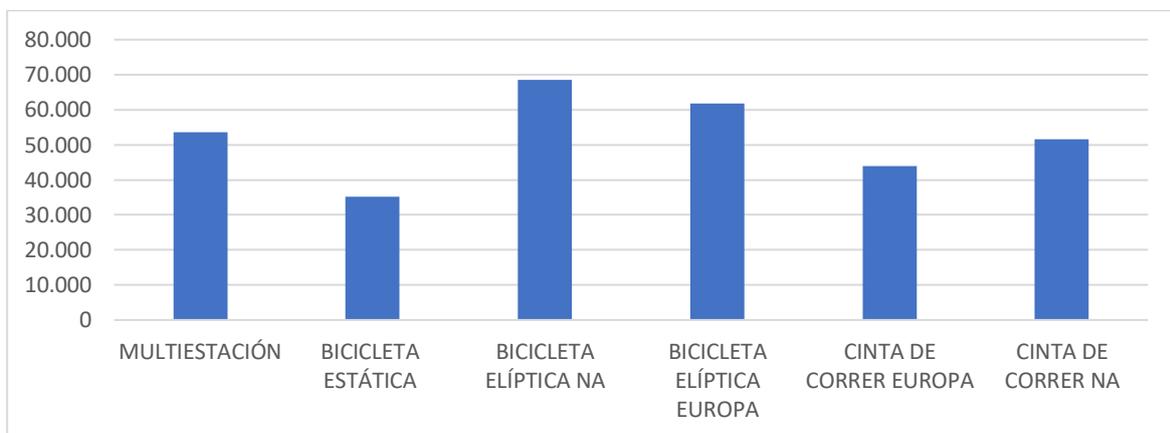
² Los datos acerca de la perspectiva de cada producto se encuentran en Anexo E: Perspectiva de cada producto en cada mercado, de manera que cada vez que se haga referencia a este aspecto debe consultarse dicho anexo.

³ Los datos acerca de los costes de cada producto se encuentran en el Anexo F: Coste total de cada producto de *Pozoblanco* por semestre, de manera que cada vez que se haga referencia a este aspecto debe consultarse dicho anexo.

competidores la segunda empresa con mayor cifra de ventas (Gráfico 2: Evolución de la cifra de ventas de *Pozoblanco*).

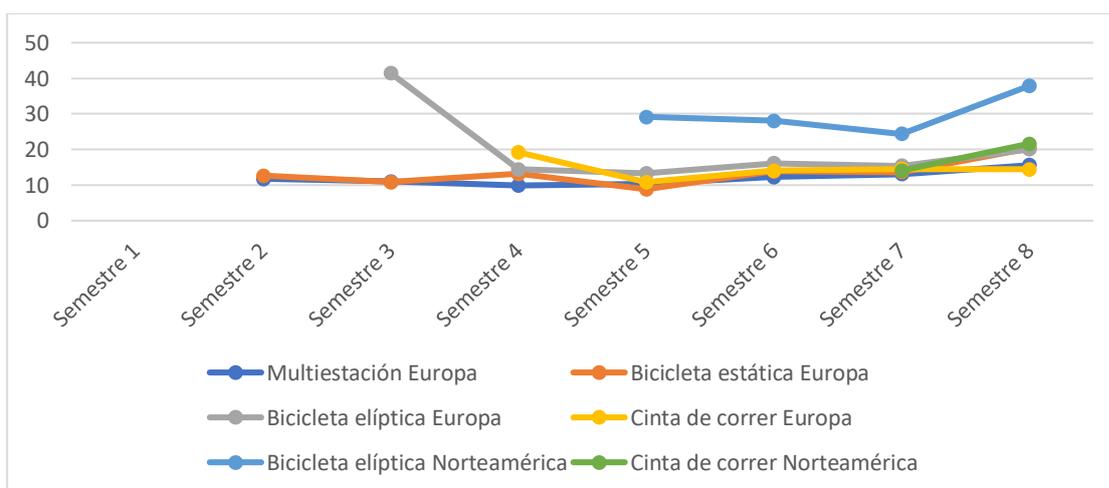
El tercer producto con más éxito fue la cinta de correr, pero posiblemente sea así por una competencia reducida, ya que *Pozoblanco* era la tercera empresa en la media de cifra de ventas, mientras bicicleta estática se mantuvo la segunda en dicha media, pero competía con una mayor cantidad de empresas. Esto último se puede comprobar con la cuota de mercado (Gráfico 6: Evolución de la cuota de mercado de los productos de *Pozoblanco*), donde se puede apreciar que ésta es mayor para la cinta de correr en ambos mercados que la de multiestación y cinta de correr.

Gráfico 5: Media de ventas de cada producto en cada mercado de *Pozoblanco* en euros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

Gráfico 6: Evolución de la cuota de mercado de los productos de *Pozoblanco* en porcentaje



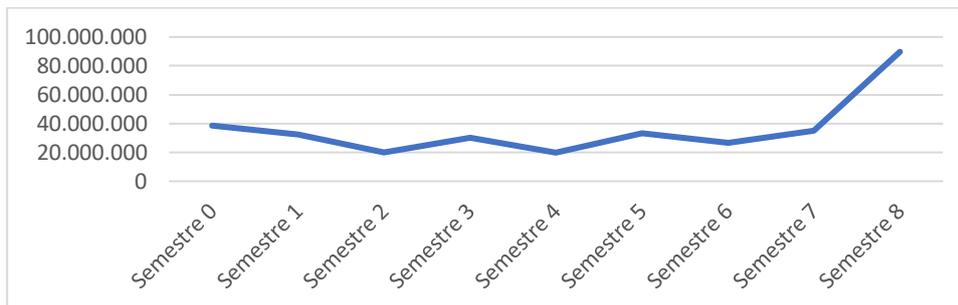
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

2.2 Tesorería, patrimonio neto y ROA

Nuestra tesorería siempre se ha mantenido en valores superiores a los veinte millones de euros. Con esto, se cumplía el objetivo de ser precavidos y asegurar liquidez por si la demanda no era la esperada en un determinado periodo (Anexo G: Ratio de seguridad financiera).

Se puede apreciar como la tesorería en los primeros semestres, así como en aquellos en los que se desarrollaron nuevos productos y en aquel en que las máquinas de *Pozoblanco* pasaron al mercado norteamericano, cae. Esto se debe a la estrategia de no temer al endeudamiento en los nuevos proyectos, pues, con la rentabilidad de éstos nuestro objetivo de *Pozoblanco* era recuperarse y crecer. También se ve reflejado en la seguridad financiera, que mejora con el tiempo gracias a que una mayor tesorería permite a *Pozoblanco* deshacerse del endeudamiento poco a poco, llegando en algunos periodos a tener una seguridad financiera (Anexo F: Coste total de cada producto de *Pozoblanco* por semestre) muy elevada al no tener pasivo al que hacer frente.

Gráfico 7: Evolución de la tesorería de *Pozoblanco* en euros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

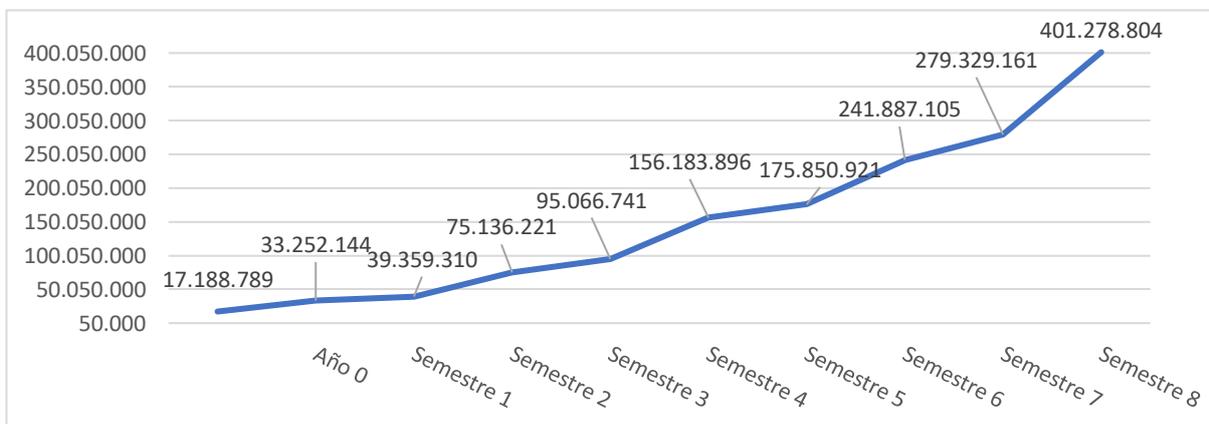
También el objetivo del patrimonio neto se ha alcanzado, en todos los periodos ha aumentado (Gráfico 8: Evolución del patrimonio neto de *Pozoblanco*) gracias a la gestión de la jefa de financiera que ha ajustado los gastos aplazados o al contado a las necesidades de cada periodo, asegurándose de que en todo momento el activo superara al pasivo.

Lo que es más, la directora financiera propuso como una de las líneas de gestión de su departamento eliminar a lo largo de los semestres totalmente el pasivo (Anexo H: Evolución del pasivo de *Pozoblanco* en euros), es decir, las deudas, y tener, como consecuencia, únicamente activo (Anexo I: Evolución del activo total de *Pozoblanco* en euros) que fuera financiado con el patrimonio neto a través de los beneficios anteriores

y del correspondiente periodo. Así, no solo se ha conseguido que aumente el patrimonio neto, sino que además se ha ido produciendo una disminución del pasivo. Incluso, en los dos últimos años, el patrimonio neto ha sido igual al activo y no ha habido pasivo; a excepción del semestre siete, en el que la dirección general y el departamento de finanzas trabajan para solucionar los problemas de financiación, hasta concluir con la decisión de realizar dicha financiación a través de la política de pagos. En definitiva, se reduce la deuda, aumenta el patrimonio neto y en todos los semestres el patrimonio neto financia al activo.

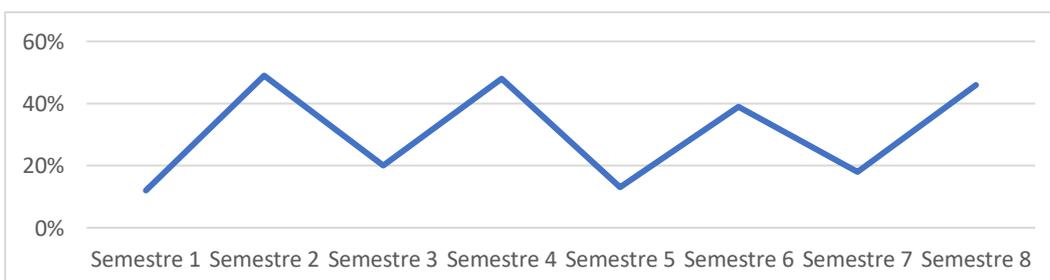
Por último, en cuanto al ROA, se ha visto muy afectado por la estacionalidad de los productos, pero el objetivo de mantenerse por encima del 10% en todos los periodos ha sido alcanzado (Gráfico 9: Evolución del ROA de *Pozoblanco*). En cuanto al ejemplo que se utilizaba en los objetivos de la maquinaria, en el semestre cinco *Pozoblanco* decide vender maquinaria de menor calidad y con un rendimiento menor para sustituirla por maquinaria con rendimiento al 100% y de una calidad mayor. Esto ayudaría tanto a asegurar la calidad del producto como los valores del indicador ROA, así como a estar preparados para los periodos siguientes poder cubrir las necesidades de mayor volumen de producto.

Gráfico 8: Evolución del patrimonio neto de *Pozoblanco* en euros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

Gráfico 9: Evolución del ROA de *Pozoblanco* en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

2.3 Subcontratación y recursos humanos

En muchas ocasiones *Pozoblanco* se encontraba con problemas a la hora de ajustar las necesidades a la disponibilidad, tanto de horas de maquinaria como de recursos humanos. En estos casos, la directora general se encargaba de asegurarse de que el orden en la toma de decisiones era el establecido. Para verlo claro, es muy ilustrativo poner como ejemplo el periodo cuatro.

En este periodo, una vez establecidos los objetivos de producción, la distribución y el orden de producción, la jefa de producción se encuentra con una desviación positiva en las horas de maquinaria, al comunicárselo a la directora general y analizarlo juntas, se dieron cuenta de que la desviación de la maquinaria de fabricación es mayor que la de las máquinas de ensamblado, con lo que estiman necesario hacer una diferenciación en los porcentajes de subcontratación, para que éstos sean mayores en las fases de fabricación que en las de ensamblado. A su vez, la directora de recursos humanos nos plantea el problema de una desviación positiva en horas de recursos humanos.

Como en este periodo *Pozoblanco* se había implantado en Norteamérica, decide aumentar un turno en fabricación, pero seguía sin solucionarse el problema. Así que, al final la única solución era reducir los objetivos de producción de bicicleta elíptica, que era la que más tiempo de maquinaria necesitaba. Con ello, se consigue ajustar las horas de maquinaria y una vez esta fase fue completada, como la desviación de recursos humanos era negativa, se contrató a más personal y se formó al que ya estaba en la empresa. De esta manera, no fue despedido ningún empleado y todas las desviaciones fueron minimizadas todo lo posible, manteniéndose positivas.

Con la estrategia de trabajar en equipo y el objetivo de seguir un orden claro en la toma de decisiones, se conseguía todos los periodos que estas desviaciones no supusieran un problema (Ilustración 8: Necesidades versus disponibilidad de horas de maquinaria en *Pozoblanco* en el cuarto semestre e Ilustración 9: Necesidades versus disponibilidad de horas de recursos humanos en *Pozoblanco* en el cuarto semestre). Siempre, teniendo en cuenta que el número de máquinas fuera aumentando con el tiempo de acuerdo con las necesidades y la cantidad de trabajadores igual, ya que uno de nuestros objetivos se basaba en la decisión de no tener que despedir a nadie en ningún periodo. Esto último puede comprobarse en el Anexo J: Evolución del número

de trabajadores de la empresa *Pozoblanco* y Anexo K: Evolución del número de máquinas de la empresa *Pozoblanco*.

Ilustración 8: Necesidades versus disponibilidad de horas de maquinaria en *Pozoblanco* en el cuarto semestre

Fase	Horas disponibles	Horas necesarias	Desviación
Fabricación	111.283,20	111.280,25	2,95
Ensamblado	65.320,00	65.315,66	4,34

Fuente: Simulador Gestionet (2020)

Ilustración 9: Necesidades versus disponibilidad de horas de recursos humanos en *Pozoblanco* en el cuarto semestre

Horas disponibles	Horas necesarias	Desviación
499.248	499.244,41	3,59

Fuente: Simulador Gestionet (2020)

2.4 Equilibrio en la producción

La estacionalidad es uno de los indicadores en los que más se fijaba la dirección general, debido a que se trataba de un factor que afectaba en gran medida a la demanda y, con ello, a la cifra de ventas de cada semestre. Para aquellos productos cuya estacionalidad variaba drásticamente de un periodo a otro, bicicleta estática y bicicleta elíptica, mientras en unos periodos era necesario producir cantidades muy reducidas; en otros, atendiendo a la demanda por estacionalidad, era necesario producir mucho más.

Atendiendo a este desequilibrio y en base a los problemas que la empresa *Pozoblanco* se encontraba relacionados con la diferencia entre necesidades y disponibilidad, decidió poner remedio y equilibrar la producción en todos los periodos lo máximo posible. De nuevo, para ilustrarlo mejor, se expondrá como ejemplo la gestión llevada a cabo un periodo concreto, en este caso en quinto.

En el quinto semestre, *Pozoblanco* no introdujo ningún producto adicional y ya estaba en el mercado norteamericano. Además de decidir consolidar los productos que formaban parte de su catálogo, *Pozoblanco* sustituyó máquinas de menor rendimiento, como es mencionaba en el apartado Tesorería, patrimonio neto y ROA. Como además era estacionalidad baja, ya que era el primer semestre del año (Gráfico 4: Estacionalidad

de cada producto cada periodo del año en cada mercado), lleva a cabo la estrategia para equilibrar la producción.

De esta manera, como puede apreciarse en la Tabla 2: Unidades de producto disponibles para vender, objetivos de venta y excedente en el semestre 5 y unidades en el almacén en el semestre 6, de bicicleta estática y bicicleta elíptica, las dos con mayor estacionalidad, son en las que más excedente de producto terminado se fijó, 22.000 y 30.000 unidades respectivamente. En el caso de la cinta de correr, que además de no tener estacionalidad pronunciada, aunque prácticamente no se aprecia, es la única que va al contrario que el resto. En el primer semestre de cada periodo es cuando más demanda hay, mientras en el segundo se reduce un poco (Gráfico 4: Estacionalidad de cada producto cada periodo del año en cada mercado). Por este motivo, casi no se estableció excedente. Por último, multiestación, dado que los costes de producción eran menores y aunque casi no tiene estacionalidad, el semestre siguiente habría algo de diferencia al alza en la demanda; la dirección general y la jefa del departamento de producción estimaron oportuno un excedente de 10.000 unidades.

Tabla 2: Unidades de producto disponibles para vender, objetivos de venta y excedente en el semestre 5 y unidades en el almacén en el semestre 6

	<u>Semestre 5</u>			<u>Semestre 6</u>
	Disponibles para vender	Objetivos de venta	Excedente	Unidades en almacén
<i>Cinta de correr</i>	60.000	58.000	2.000	16.904
<i>Multiestación</i>	68.000	58.000	10.000	10.000
<i>Bicicleta estática</i>	48.000	18.000	30.000	30.000
<i>Bicicleta elíptica</i>	80.000	58.000	22.000	22.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

2.5 Innovación y eficiencia (I+D+i)

La empresa *Pozoblanco* ha conseguido el objetivo marcado de inversión en investigación y desarrollo, todos los semestres ha invertido el máximo, tres millones de euros, tanto en productos como en eficiencia. En el caso de aquellos semestres en los que ampliara producto, dependiendo del análisis de la competencia y de la situación financiera, invertía sola o con la colaboración de otras empresas. Por

ejemplo, en el tercer semestre, *Pozoblanco* invirtió sola en cinta de correr en Europa (Ilustración 10: Inversión en cinta de correr en Europa en el tercer semestre), mientras al adentrarse en el mercado norteamericano colaboró con *Adamuz* y *Pedroche* para reducir costes (Ilustración 11: Inversión en Norteamérica con las empresas Adamuz y Pedroche en el cuarto semestre).

Esto producía que, en aquellos semestres en los que la organización se enrolaba en nuevos proyectos, la inversión aumentaba por encima de los tres millones de euros estipulados para cada semestre 8 (Anexo M: Evolución de la inversión en I+D de *Pozoblanco*).

Ilustración 10: Inversión en cinta de correr en Europa en el tercer semestre en euros

Producto	Estado
Cinta de correr	Investigado 
	Coste Final: 21.262.720 €

Fuente: Simulador Gestionet (2020)

Ilustración 11: Inversión en Norteamérica con las empresas Adamuz y Pedroche en el cuarto semestre en euros

Mercado	Estado
Norteamérica	Implantado 
	Colaboran: ADAMUZ PEDROCHE
	Coste Final: 6.893.909 €

Fuente: Simulador Gestionet (2020)

2.6 Precio

El precio, para cumplir el objetivo de que se adecuara a la estrategia de calidad, fue creciendo conforme la empresa se adentraba en nuevos proyectos. Es decir, al ir aumentando la cartera de productos y empezar a comercializar en Norteamérica, los costes aumentaban y con ello los precios (Anexo L: Evolución del precio de cada producto de *Pozoblanco* en cada mercado). Aunque, es necesario tener en cuenta que en el mercado europeo la sensibilidad al precio es muy alta a pesar de que la calidad también; mientras en el norteamericano es media.

3 Desviaciones

3.1 Desviaciones negativas y errores

Fundamentalmente son dos los errores que ha cometido la dirección general que no han permitido unos resultados aún mejores. En primer lugar, la estrategia de almacenamiento de productos en periodos de baja estacionalidad para periodos en los que la demanda aumentaba bruscamente no fue llevada a cabo desde el principio, produciendo en los primeros semestres un mayor desequilibrio de la producción. Y, el precio, aunque fue aumentando, no cambió tanto como debería de acuerdo con los nuevos proyectos o los cambios en los indicadores macroeconómicos (IPC, tipo de cambio...).

3.2 Desviaciones positivas y aciertos

La empresa *Pozoblanco* ha conseguido una tendencia positiva, en parte gracias a la coordinación dirigida por la directora general. Por tanto, yo creo que uno de los mayores aciertos de la dirección general fue establecer un orden de actuación y una valoración previa de factores, circunstancias externas y resultados del periodo anterior, para la toma de cualquier decisión. Así como el balance entre riesgo y la prudencia teniendo en cuenta los límites de la empresa en cada momento.

4 Conclusión objetivos-resultados

En general, la empresa *Pozoblanco* ha conseguido alcanzar satisfactoriamente todos sus objetivos. Aunque la media de sus cifras de venta lo posicionan en todos los productos entre el segundo y tercer puesto, lo positivo en la gestión ha sido el equilibrio entre los productos y en los periodos y, por supuesto, el resultado final, ya que en el último semestre consigue posicionarse como empresa líder del mercado a 1 de enero de 2024. Se ha caracterizado por ser una empresa precavida y realista en cuanto a la necesidad de establecer límites, y gracias a dichos límites ha sabido arriesgar cuando ha sido necesario para aprovechar al máximo las oportunidades que se le han presentado. Además, la fase previa a cada decisión en la que se ponían sobre la mesa todas aquellas circunstancias y factores que pudieran afectar a la misma, han ayudado a tener una visión global de la situación y tener en cuenta cada posible efecto.

Gracias también a la cohesión y el trabajo en equipo, en base a un orden de ejecución y de toma de decisiones, los diferentes departamentos han conseguido trabajar de forma coherente con las decisiones de sus compañeros y los objetivos generales de

la empresa. La empresa *Pozoblanco* no ha parado de crecer a lo largo de los periodos, y ello ha sido posible gracias a una base financiera sólida que aconsejaba en todo momento al resto de jefes de departamento para actuar conforme a la filosofía expuesta en el primer párrafo. Por último, frente a los problemas que se han presentado, la calma inspirada por la directora general y la obediencia y adecuada disposición de los jefes y jefas de los departamentos, han permitido salir victoriosos de la gestión de los mismos.

Capítulo V: Conclusión

Llevar las riendas de una empresa, incluso con la ayuda del resto de jefes de equipo, es una tarea ardua sin duda, pero también muy satisfactoria cuando el esfuerzo da sus frutos. Eso ha sido exactamente lo que ha experimentado la empresa *Pozoblanco* y la dirección general más concretamente. Los objetivos enumerados en la introducción de este informe se han cumplido en su totalidad. El trabajo en equipo ha sido un reto que la dirección general ha sabido llevar con orden y eficiencia. La competencia ha sido sana y ha permitido trabajar con mayores expectativas si cabe. La investigación y el trabajo individual realizado se ha llevado a cabo de forma rigurosa y ha permitido acceder a nuevos conocimientos acerca del mundo de la empresa y del área de gestión concreta. Por último, el manejo de la información, abundante en todo caso, ha obligado a que el grupo de trabajo se coordine y organice para una gestión más eficiente de la misma. En general, esta simulación y su trabajo posterior, ha sido un reto conseguido con creces.

Cabe mencionar que este trabajo y los objetivos alcanzados, han sido posibles gracias a la eficacia del simulador empleado como herramienta de trabajo, *Gestionet*. Ha permitido trabajar con soltura y no ha dado problemas. Además, no solo ha sido útil para las sesiones de toma de decisiones, sino que, además, la posibilidad que daba de exportar datos ha permitido que pueda emplearse dicha información para el informe individual.

La empresa *Pozoblanco* ha obtenido unos resultados muy favorables, lo que ha sido posible gracias a la excelente gestión de mis compañeros de trabajo y a la organización previa estipulada mediante consenso. A su vez, la elaboración individual del mismo ha tenido lugar a través de organización también, en este caso individual, investigación exhaustiva, análisis de datos cuantitativos y la extracción de conclusiones a partir de toda la información.

La dirección general ha gestionado su departamento basándose en el compañerismo, el consenso, la organización, el orden y el optimismo. A su vez, partiendo de objetivos generales y particulares, siempre en mente, ha intentado que también estén en la mente del resto de jefes de departamento y que los objetivos de cada departamento no dejen de ser objetivos de la empresa, con lo que es muy importante la ayuda mutua. En general, ha funcionado bien tanto como parte de la empresa *Pozoblanco* como, como parte de un grupo de personas trabajadoras y con ambiciones.

Bibliografía

- Aragón, A. M. (2018). *Guía práctica de consolidación de estados financieros* (2ª ed.). Editorial Nueva Legislación SAS.
- Bach, A. R. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa*. Paraninfo.
- Bass, B. (1996). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. (Vol. 13). Organizational Dynamics.
- Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodologías, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper y Row.
- Charan, R. (2010). *Liderazgo en tiempos de incertidumbre*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Collis, D. (2007). *Estrategia corporativa*. MC GRAW HILL INTERAMERICANA.
- De los Ríos Berjillo, A., Fernández Portillo, L., & Muñoz Ocaña, Y. (. (2015). *Administración de empresas*. PEARSON.
- Deloitte. (2018). *La Estrategia Corporativa*. Retrieved from Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2018/1.Estategia-Corportiva.pdf>
- Edebé. (2015). *Empresa e iniciativa emprendedora*. EDEBÉ editorial.
- Esteban, M., & Navarro, D. (2007). *Glosario de inteligencia*. Madrid: Ministerio de Defensa, Centro de publicaciones.
- Forética. (2020). *SGE 21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Retrieved from <http://foretica.org/sge21/#norma-sge21>
- García Madurga, M. Á., & Esteban Navarro, M. Á. (2018). *Inteligencia competitiva y dirección de empresas*. Valencia: Tirant lo blanch.
- Gestionet. (2020). *Gestionet: Play, Think, Learn*. Retrieved from <http://gesim.simuladores-empresariales.com/index.php/CyAC/>
- Global Reporting Initiative & United Nations Global Compact. (2018). *Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide*.
- Hormigo, F. J. (2015). *Auditoría de las áreas de la empresa*. Editorial IC.

- Instituto de estadística y cartografía de Andalucía. (2019). *Ficha municipal de Pozoblanco*. Retrieved from <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=14054>
- Langarica, C. C. (2018). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros* (13ª ed.). Editorial PACJ.
- Lizcano, J. L., & Moneva, J. M. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
- López, A. d. (2010). *Gestión financiera*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- López, A. S. (2018). *Análisis de estados financieros consolidados*. Editorial Pirámide.
- Marmol, T. d. (2015). *PESTLE Analysis: Understand and Plan for Your Business Environment*. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/recursos.ulozola.es/eds/ebookviewer/ebook/bmxlymtfXzEwOTY1MjlfX0FOO?sid=cfe12a47-b567-4217-85a1-a41535706176@sdv-sessmgr03&vid=29&format=EK&rid=1>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Morales Fernández, E. J., & Ariza Montes, J. A. (2015). *Diseño y organizaciones de empresas*. Madrid: McGraw.
- Navarro, V. G., & Revilla, G. G. (2020). *La incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible como factor de competitividad empresarial*. ICE.
- Observatorio de responsabilidad social corporativa*. (2004). Retrieved from <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Observatorio de RSC. (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Retrieved from Observatorio de RSC: https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf
- Parejo Alfonso, L. (2017). *Estudios sobre la vigilancia y la supervisión como tareas de la administración en sectores de referencia*. Valencia: Tirant lo blanch.
- Parejo Alfonso, L. (n.d.). *Estudios sobre la vigilancia y la supervisión como tareas de la administración en sectores de referencia*.

- Peris Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito Osorio, D. (2013). *Matriz de crecimiento empresarial*. Retrieved from https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. CECSA.
- Reporting, G. (2014). *Global Reporting Initiative*. Amsterdam: Global Reporting. Retrieved from ¿Preparados para informar?: <http://marcotradenews.com/system/media/3440/original/Ready-to-Report-SME-booklet-online-Spanish.pdf?1408885840>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Management*. Essex: Pearson.
- Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017). *Fundamentos de administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Ruiz, J. C. (2020). Finanzas e inversiones sostenibles. La sostenibilidad en ICO. *Boletín económico de ICE*, 27-49.
- Salas Vallina, A., Alegre Vidal, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). *El papel del liderazgo y del aprendizaje organizativo en la felicidad en el trabajo*. Retrieved from <https://biblioteca-tirant-com.recursos.ulozola.es/cloudLibrary/ebook/show/9788491698166#uiNotainformativaTitle>
- Sánchez, H. M., Sobrino, J. N., Mesa, R. B., & Lama, M. d. (2015). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Madrid: Delta publicaciones.
- Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016, Febrero-mayo). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, 5(1), 29-46. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>
- Speth, C. (2015). *Thw SWOT Analysis: A Key Tool for Developing Your Business Strategy*. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.recursos.ulozola.es/eds/ebookviewer/ebook/bmxlymtfXzEwOTY1MDFfX0FO0?sid=cfe12a47-b567-4217-85a1-a41535706176@sdc-v-sessmgr03&vid=32&format=EK&rid=1>

Vázquez, L., & Sánchez, R. (2019). *Habilidades directivas para la empresa*.

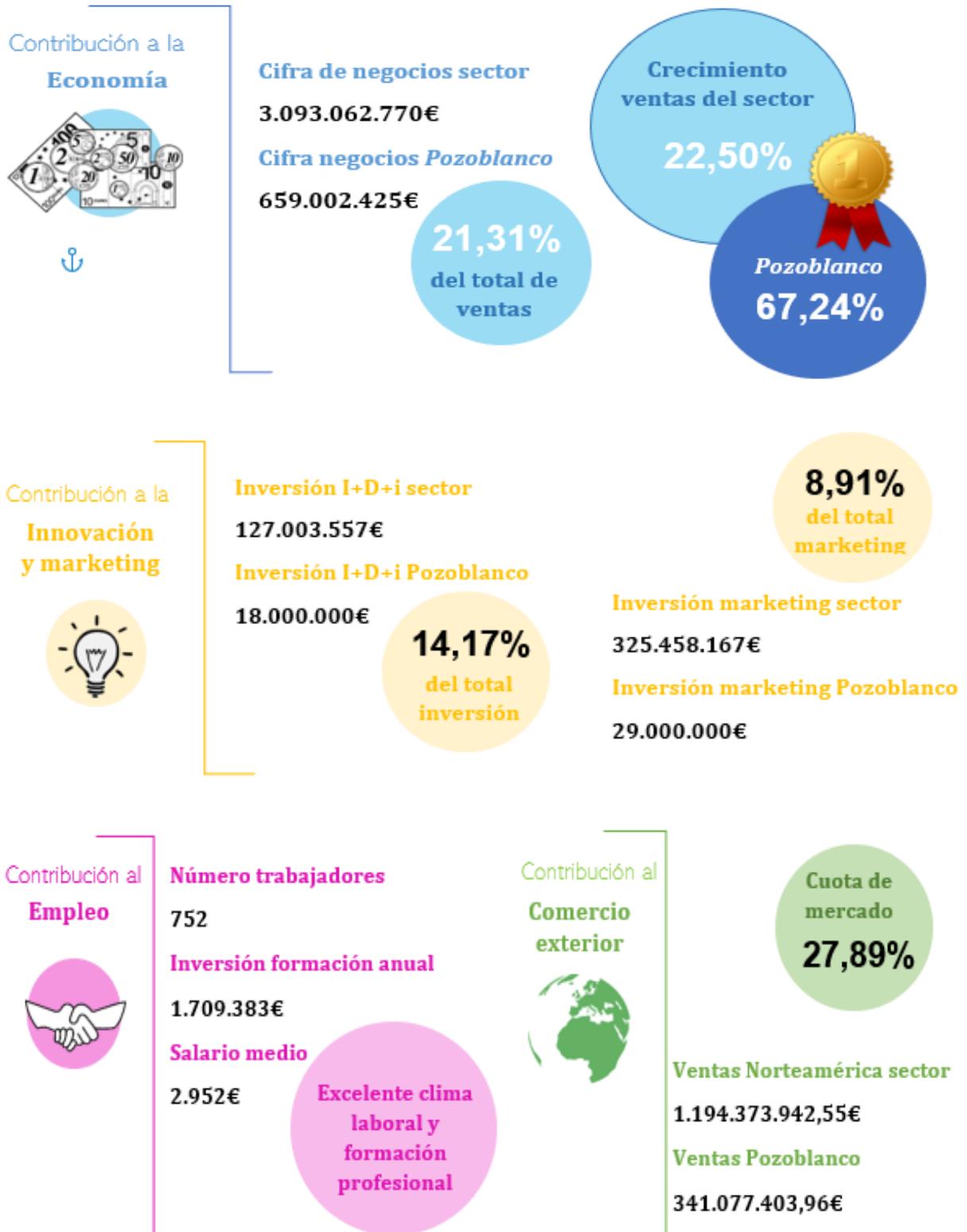
Retrieved from [https://biblioteca-tirant-](https://biblioteca-tirant-com.recursos.ulozola.es/cloudLibrary/ebook/show/9788413131504)

[com.recursos.ulozola.es/cloudLibrary/ebook/show/9788413131504](https://biblioteca-tirant-com.recursos.ulozola.es/cloudLibrary/ebook/show/9788413131504)

Velasco Portero, M. T., & Miranda Boto, J. M. (2019). *Curso elemental de derecho del trabajo y la seguridad social*. Madrid: tecnos.

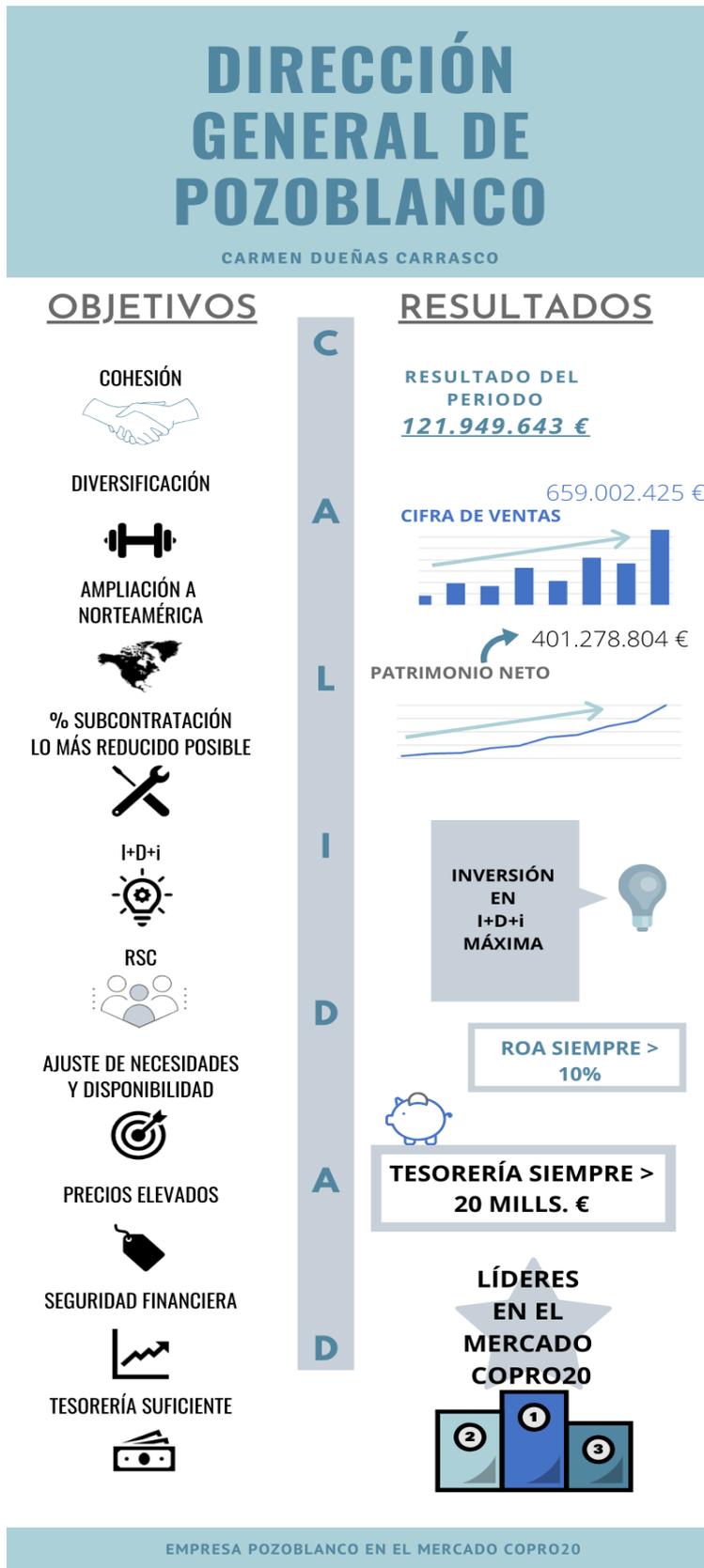
Anexos

Anexo A: Infografía de la empresa *Pozoblanco* y del sector



Fuente: Elaboración propia

Anexo B: Infografía resumen de los objetivos y resultados de la dirección general de *Pozoblanco*



Fuente: Elaboración propia

Anexo C: Objetivos, estrategias y decisiones de la dirección general de Pozoblanco

Objetivo	Estrategia	Decisión
Cohesión	Trabajo en equipo	Proceso toma de decisiones
Calidad	Base de todos los departamentos	Control
Diversificación	Amplio catálogo de productos	Primero en Europa
Grado medio-bajo de internacionalización	Solo mercados con sensibilidad media-alta en calidad	Norteamérica
Grado de integración medio-alto	Fabricación propia lo máxima posible	% de subcontratación lo más reducido posible
I+D+i	Máxima inversión	Revisar previsión contable
Apoyo a la RSC	Tener muy presente la apuesta por RSC	Estudiar posibilidades de combinar calidad y RSC
Ajuste necesidades y disponibilidad	Analizar diferentes posibilidades	Requisito: desviaciones siempre mínimas y positivas
Precio elevado	Analizar indicadores relacionados	Adecuarse a los indicadores
Producción equilibrada	Producir con perspectiva de futuro	Evitar sobrecarga en estacionalidad alta
Seguridad financiera	Controlar endeudamiento	Tesorería no superior a veinte millones de euros
El patrimonio neto financia al activo cada periodo	No temer al endeudamiento (dentro de los límites de la empresa)	Anular deudas siempre la tesorería lo permitiese
ROA mayor o igual al 10%	Activos trabajando al máximo rendimiento	Control

Fuente: Elaboración propia

Anexo D: Empresas presentes en cada mercado por producto cada semestre

	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8
Bicicleta estática Europa	11	11	11	11	11	11	11	11
Bicicleta estática Norteamérica	6	6	6	6	7	8	10	11
Bicicleta elíptica Europa	1	1	6	6	6	8	8	8
Bicicleta elíptica Norteamérica	1	1	1	1	3	4	5	5
Cinta de correr Europa	1	1	1	5	8	8	8	8
Cinta de correr Norteamérica	1	1	1	1	2	4	5	6
Multiestación Europa	13	13	13	13	13	13	13	13
Multiestación Norteamérica	8	8	8	8	8	10	12	13

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

Anexo E: Perspectiva de cada producto en cada mercado

Producto	Perspectiva
Bicicleta estática Europa	En lento declive
Bicicleta estática Norteamérica	En declive
Bicicleta elíptica Europa	En expansión
Bicicleta elíptica Norteamérica	En expansión
Cinta de correr Europa	En expansión
Cinta de correr Norteamérica	En expansión
Multiestación Europa	En lento declive
Multiestación Norteamérica	En declive

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

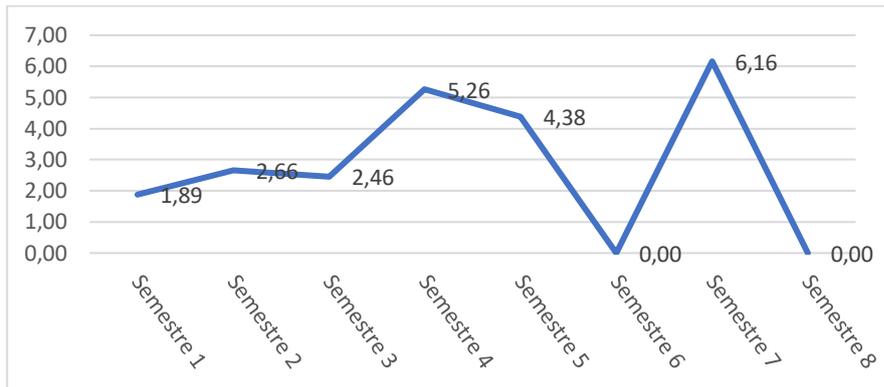
Anexo F: Coste total de cada producto de *Pozoblanco* por semestre⁴

Producto	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8
Bicicleta estática	197,33	192,75	182,64	195,97	226,96	248,13	240,77	233,02
Bicicleta elíptica	488,11	469,64	432,26	560,91	577,96	647,6	618,18	588,08
Cinta de correr	595,34	570,9	521,99	574,67	709,33	798,9	760	720,37
Multiestación	420,26	403,13	368,79	405,83	500,45	563,41	536,11	508,35

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

⁴ Los costes totales son la suma de: Coste de materias primas, de subcontratación de la fabricación, de subcontratación del ensamblado, de subcontratación del ensamblado, de almacenamiento de las materias primas, de almacenamiento del producto fabricado y de almacenamiento del producto terminado.

Anexo G: Ratio de seguridad financiera⁵



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

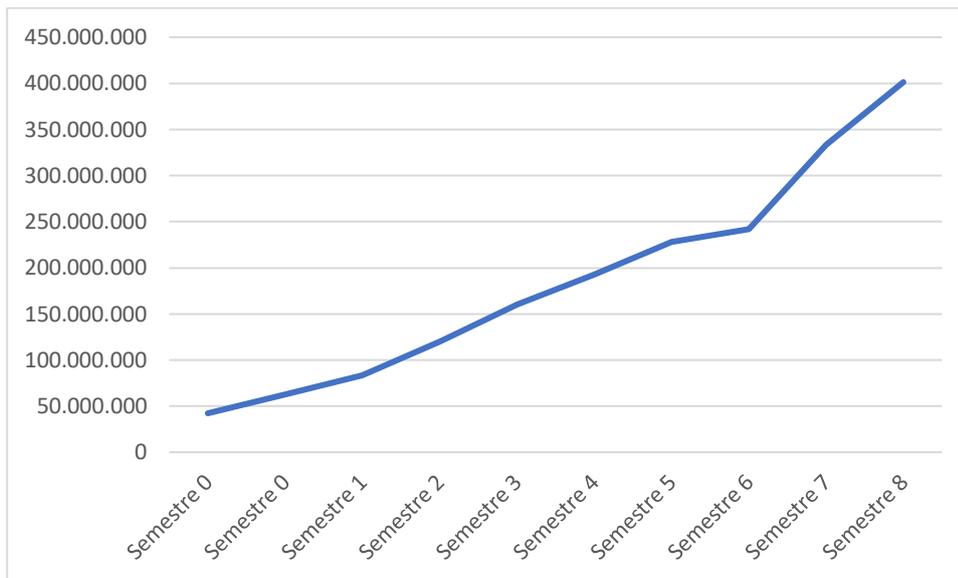
Anexo H: Evolución del pasivo de Pozoblanco en euros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

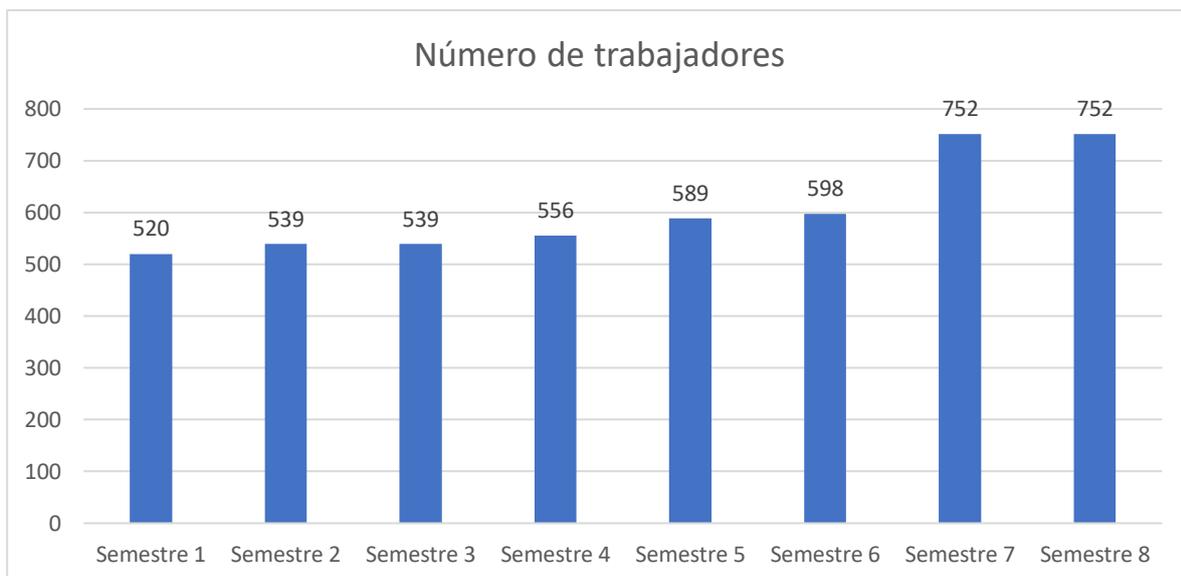
⁵ En el semestre seis y en el ocho, aunque el valor sea 0, significa que la seguridad financiera es infinita. El cálculo del ratio se hace dividiendo por las deudas de la empresa, y al no haber estos semestres, el resultado del ratio es 0.

Anexo I: Evolución del activo total de *Pozoblanco* en euros



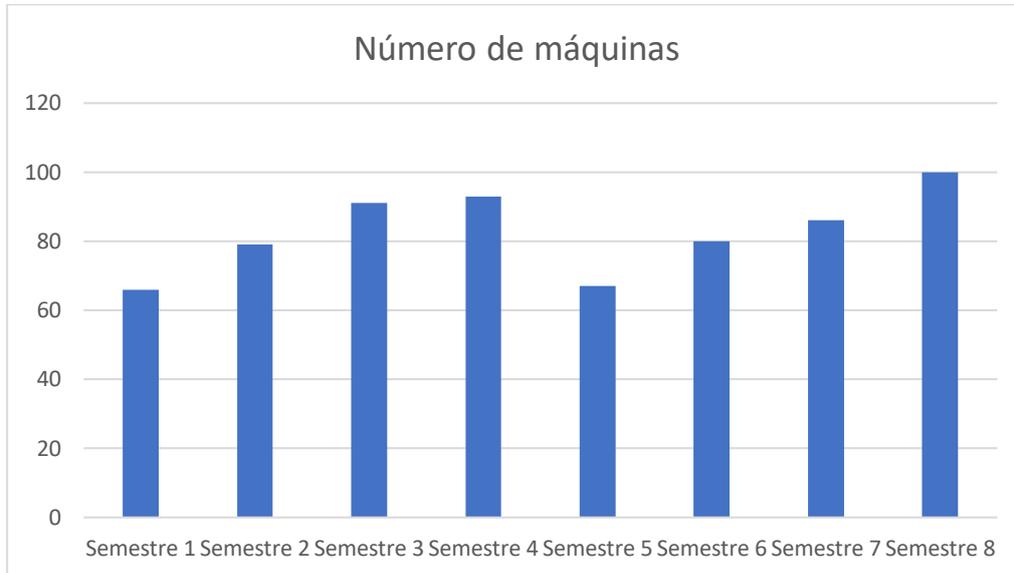
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

Anexo J: Evolución del número de trabajadores de la empresa *Pozoblanco*



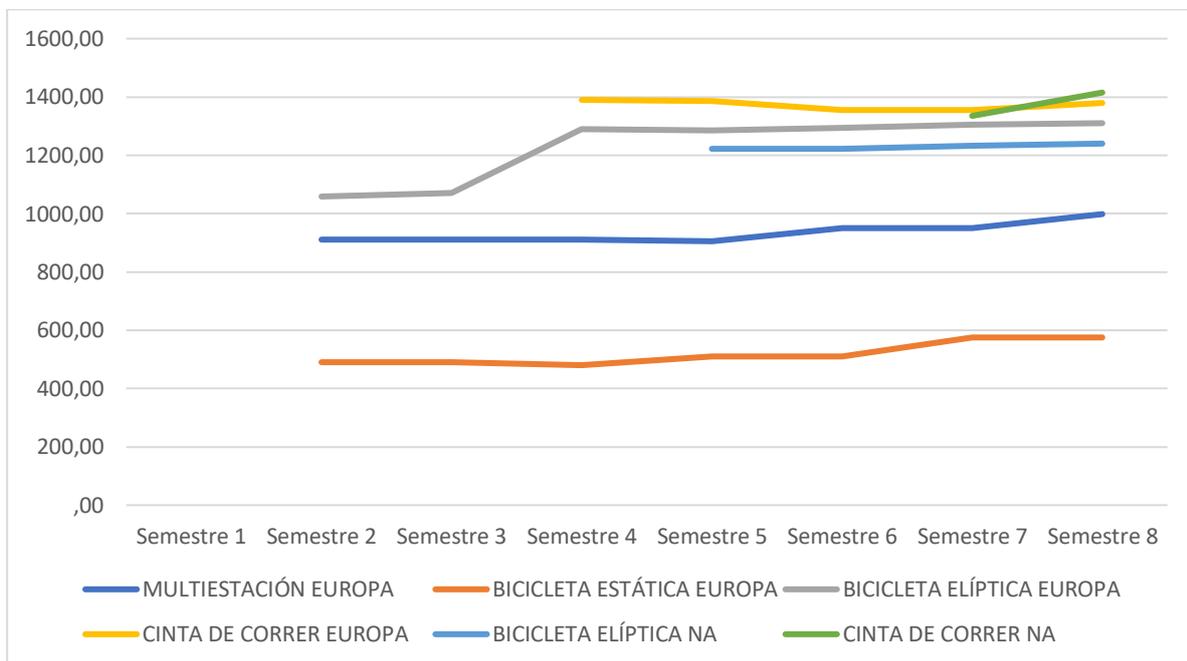
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

Anexo K: Evolución del número de máquinas de la empresa *Pozoblanco*



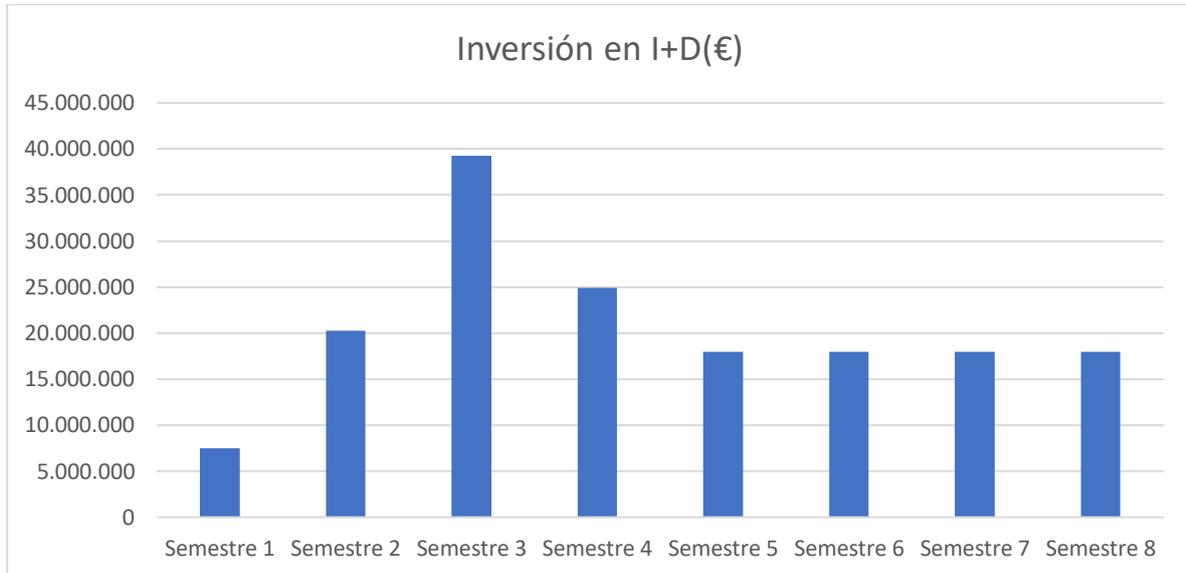
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

Anexo L: Evolución del precio de cada producto de *Pozoblanco* en cada mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)

Anexo M: Evolución de la inversión en I+D de *Pozoblanco*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del simulador Gestionet (2020)