



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

→ **UPCGRAU**

Economía de la empresa →

Juan Manuel Soriano Llobera
María Carmen García Pellicer
Juan Antonio Torrents Arevalo
Jesús Viscarri Colomer



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH



iniciativa
digital politècnica
Publicacions Acadèmiques UPC



UPCGRAU

Economía de la empresa →

Juan Manuel Soriano Llobera
María Carmen García Pellicer
Juan Antonio Torrents Arevalo
Jesús Viscarri Colomer

Primera edición: diciembre de 2012

Diseño y dibujo de la cubierta: Jordi Soldevila
Diseño maqueta interior: Jordi Soldevila

© Los autores, 2012

© Iniciativa Digital Politècnica, 2012
Oficina de Publicacions Acadèmiques Digitals de la UPC
Jordi Girona Salgado 31,
Edifici Torre Girona, Planta 1, 08034 Barcelona
Tel.: 934 015 885 Fax: 934 054 101
www.upc.edu/idp
E-mail: info.idp@upc.edu

Depósito legal: B. 31035-2012
ISBN: 978-84-7653-947-7

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede realizarse con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista en la ley.



Me complace prologar el libro escrito y coordinado por el Dr. Juan Soriano, con la participación del Dr. Juan A. Torrens, Prof. Jesús Vizcarri y Prof. Carmen García que vuelcan en su obra no solo sus conocimientos y experiencias, sino sus particulares formas de ver y presentar los aspectos que afectan a la Economía de Empresa.

El libro da un repaso a los temas que tienen relación con la Economía Aplicada planteándose cuestiones clásicas como la legislación mercantil o la gestión empresarial, hasta otros actuales y vivos como los instrumentos de Marketing y la Comercialización del Negocio. Junto a los fundamentos teóricos o conceptuales se aportan referencias para poder realizar lecturas complementarias.

La teoría microeconómica, en forma sistemática, engloba técnicas analíticas básicas de la economía. Al ser de naturaleza abstracta la teoría microeconómica es también uno de los cursos más difíciles llegando a ser un obstáculo para muchos estudiantes. El propósito de este libro es ayudar a vencer esta dificultad y acercarse a la teoría microeconómica con una metodología de aprender-practicando. La economía no debe ser accesible únicamente para los expertos. Sus ideas son demasiado importantes e interesantes.

El objetivo de los autores es doble: centrar la atención en los conceptos esenciales y hacerlos interesantes a los estudiantes. Se trata de una cuestión de estilo y al tiempo de una cuestión de enfoque, especialmente en la elección de los ámbitos temáticos que se recogen en la obra.

La sencillez en la exposición, y la concreción con que abordan una materia compleja merece el agradecimiento a los autores que por otra parte han culminado la obra con un rigor científico encomiable.

Javier Lovera Sáez
Catedrático de Universidad Emérito



Índice

Presentación	11
1 Derecho de empresa	15
1.1 La empresa. Objetivos y elementos. Criterios de clasificación y áreas funcionales.....	15
1.1.1 Introducción	15
1.1.2 La empresa. Concepto.....	15
1.1.3 Objetivos de la empresa	17
1.1.4 Elementos de la empresa	18
1.1.5 Clasificación de las empresas	19
1.1.6 Áreas funcionales de la empresa	22
1.2 La empresa. Punto de vista jurídico. Persona física y jurídica. Empresario individual y social.....	25
1.2.1 Introducción	25
1.2.2 Empresario, persona física.....	25
1.2.3 Empresario, persona jurídica.....	26
1.2.4 El empresario individual	27
1.2.5 El empresario social	27
1.3 Fiscalidad empresarial	31
1.3.1 Introducción	31
1.3.2 Concepto, finalidad y clases de tributos	32
1.3.3 Elementos de un impuesto.....	33
1.3.4 Tipos de impuestos.....	41
1.3.5 El IRPF y el IS.....	42
2 Estrategia empresarial	53
2.1 Mercados financieros	53
2.2 La bolsa en España	53
2.3 El antes y el después de la bolsa española	55



2.4	Cuotas de mercado de las bolsas.....	55
2.5	Principales índices	55
2.6	Ventajas e inconvenientes de cotizar en bolsa.....	57
2.7	Condiciones para la admisión a cotización de acciones	58
2.8	Procedimientos a seguir para la admisión a cotización de acciones.....	59
2.9	Requisitos posteriores a la salida a bolsa: deberes de información....	59
2.10	La empresa tras la salida a bolsa.....	59
2.11	Aspectos económicos	59
2.12	Composición del índice ibex 35 al cierre de la sesión del día 3 de junio de 2011	60
2.13	Índices de las principales bolsas del mundo	61
2.14	Mercado alternativo bursátil (mab)	61
2.15	Mercados de futuro	62
2.16	Estrategia.....	66
2.17	Plan	67
2.18	Pauta.....	68
2.19	Posición	69
2.20	Perspectiva	69
2.21	Modelos de estrategia empresarial.....	74
3	Finanzas.....	89
3.1	Arquitectura contable y análisis financiero de la empresa	89
3.1.1	Introducción	89
3.2	Anatomía contable: algunos conceptos básicos	90
3.3	Punto de equilibrio: definición y supuestos subyacentes	96
3.4	Estados financieros	102
3.5	Análisis de inversiones	108
4	Habilidades directivas.....	115
4.1	Objeto y objetivo de las habilidades directivas en la organización	115
4.2	Emociones	117
4.2.1	¿Qué son las emociones?.....	117
4.2.2	La inteligencia emocional.....	122
4.3	Innovación	123
4.4	Comunicación	126
4.4.1	La comunicación en la empresa	126
4.4.2	Principios básicos en la negociación.....	127
4.4.3	El liderazgo.....	128
4.5	Ética.....	131
5	Marketing.....	141
5.1	Definición de marketing	141
5.2	Estrategias de marketing: modelo de negocio.....	142
5.3	Sistema de información del marketing.....	146
5.3.1	Cambios en el entorno comercial	146
5.3.2	Investigación de mercados	148
5.3.3	Segmentación de mercados	152
5.4	Producto	155



5.4.1	Gestión del producto.....	155
5.4.2	Instrumentos de diferenciación	155
5.4.3	Ciclo de vida del producto	158
5.4.4	Descripción del ciclo de vida del producto.....	158
5.5	Precio.....	160
5.5.1	Gestión del precio	160
5.5.2	Enfoques generales en la fijación de precios.....	161
5.5.3	Estrategias para productos nuevos.....	164
5.6	Distribución.....	166
5.6.1	La distribución como variable del marketing.....	166
5.6.2	Concepto de canal de distribución	166
5.6.3	Organización del canal de distribución	168
5.6.4	Diseño de canales de distribución	169
5.7	Comunicación	172
5.7.1	Instrumentos de la comunicación	173
5.7.2	Factores que afectan a la elección del mix de comunicación.....	179
6	Bibliografía	183





Presentación

Es indudable que los temas económicos están suscitando cada vez un mayor interés en todos los foros, desde la conversación más informal hasta el ámbito académico, pasando evidentemente por la inmensa mayoría de los medios de comunicación, especialmente en estos años. Este trabajo pretende dar las pautas fundamentales para conocer unas nociones básicas del mundo económico y, especialmente, del empresarial sobre el ámbito de la edificación.

La etimología de la palabra *economía* se remonta al griego (*oikos* = patrimonio o casa; *nomos* = regla), concibiéndose como un conjunto de reglas para el gobierno del patrimonio familiar. Desde Antoine de Montchrestien (1615) se aplicó a la administración del patrimonio del príncipe, esto es, a la economía de una nación. A veces, se la llamó economía civil (A. Genovesi), pública (C. Beccaria, F. Verri) o nacional (A. Ortes), pero paulatinamente se fueron imponiendo los nombres de economía social (en el mundo germánico) y, sobre todo, economía política (en el anglosajón).

Tal como se entendía en el siglo XIX la economía era un conjunto de técnicas y también el cuerpo de conocimiento logrado mediante la aplicación de aquellas técnicas; el calificativo ponía énfasis en su diferenciación de la concepción original (administración del patrimonio familiar); así, Adolf Weber la definió como “la concatenación de las economías individuales entre sí por el cambio y recíproca dependencia”.

Definir una ciencia es siempre una cuestión de conveniencia; toda definición vendrá condicionada por el objetivo que se pretenda realizar al formularla. De ahí la gran variedad de las que se han dado para la economía a lo largo de los siglos.

Un conjunto de definiciones atiende sobre todo al fenómeno de producción y distribución de la riqueza. Una de las más acertadas a criterio de estos autores es la que empleó el economista O. Lange que dice: “es la ciencia que estudia las leyes sociales que rigen la producción y la distribución de los medios materiales aptos para satisfacer las necesidades humanas”.



Pese a las muchas doctrinas económicas que se han expuesto a lo largo de los años, este curso de Economía de la Empresa, que se imparte en la ETSEB, no pretende más que brindar unas nociones básicas sobre el entorno económico y jurídico de la empresa. Un entorno claramente cambiante, como consecuencia de la reforma y aparición de normativas de todo género que inciden directamente en el ámbito empresarial, así como por la propia internacionalización y globalización de la economía.

Por ese motivo los temas de la asignatura que se desarrollan a continuación son objeto de periódica actualización, con el fin de brindar la información vigente de forma clara y con el solo propósito que supongan unas bases elementales para el conocimiento de la economía y del derecho.

Dr. Juan Soriano

Profesor titular



→ 1



Derecho de empresa

La empresa desde el punto de vista jurídico.

Fiscalidad empresarial

1.1 La empresa. Objetivos y elementos. Criterios de clasificación y áreas funcionales

1.1.1 Introducción

En este tema se aborda el estudio de la unidad fundamental del sistema económico: la empresa.

La empresa influye en la sociedad de diferentes formas: ofrece bienes y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los individuos que componen dicha sociedad; realiza una importante función social al ser generadora de riqueza; posibilita el desarrollo a través de innovaciones...

Estudiamos el concepto de empresa, prestando especial atención a la concepción sistémica de la misma; seguidamente, se hace referencia a sus objetivos, los elementos que la componen y los diversos tipos existentes para finalizar el tema con un breve análisis de las áreas funcionales que se pueden distinguir en ella: producción, comercialización, finanzas, personal y administración.

1.1.2 La empresa. Concepto

Son numerosas las definiciones que se han propuesto de empresa. En su mayoría, se deja ver el concepto de empresa que tiene la teoría económica: unidad económica de producción. Así, para Fernández Pirla Teoría Económica De La Contabilidad (1972) la empresa es, ante todo, "la unidad económica de producción cuya función general es la de crear o aumentar la utilidad de los bienes, es decir, dar a estos aptitud para servir a los fines del hombre". Expresado en otros términos, su función esencial es crear valor mediante un proceso de transformación al que se someten los factores (inputs) para obtener unos productos (outputs) capaces de satisfacer necesidades.



Dentro de la empresa, destaca la figura del empresario, hecho señalado por el profesor Fernández Pirla al afirmar que “la empresa implica un conjunto ordenado de factores de producción bajo la dirección y control del empresario”. Esto también es recogido por Suárez Suárez **Nueva Economía y nueva sociedad. Los grandes desafíos del siglo XXI (1991)**, quien define la empresa como “un conjunto de factores productivos coordinados por el empresario cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización social y económico en que se halle inmersa”.

Sin embargo, la consideración de la empresa desde el punto de vista estrictamente económico resulta restringida, ya que proporciona un enfoque mecanicista de la misma, por lo que aparecen propuestas tendentes a enfatizar los valores humanos y sociales de la misma. En este sentido, destacan las aportaciones de la teoría de la organización, la cual concibe a la empresa como un tipo de asociación humana consciente, con las características siguientes:

- Tiene unos objetivos
- Hay la presencia de una autoridad
- Existe una jerarquización de sus miembros
- Distinción entre miembros y no miembros
- Diferenciación entre la propia organización y sus miembros
- Tendencia a perpetuarse
- Crea procedimientos de actuación nuevos
- Existen problemas distributivos

Si consideramos tanto el enfoque económico como el organizativo, se pueden señalar como características de la empresa actual las siguientes:

- Es una unidad de producción en el sentido más amplio del término.
- Combina un conjunto de factores económicos según la acción planeada por el empresario.
- Persigue unos objetivos, como pueden ser beneficios, crecimiento, dominio del mercado, etc.
- Es una entidad organizada, es decir, posee una estructura interna u organización entre sus elementos.
- Es una actividad que implica riesgo.

Un factor de importancia crucial para la comprensión del concepto de empresa y el estudio de la misma, ha sido la aparición de la teoría general de sistemas (TGS) y la posterior aplicación de sus principios al campo empresarial, esto es, la consideración de la empresa como un sistema.

Desde este punto de vista, Suárez Suárez (1991) define a la empresa como “un sistema abierto, en permanente interacción con el entorno o marco socio-



económico del que recibe inputs (entradas) y le ofrece output (salidas) una vez que los primeros han sido sometidos a un proceso de transformación”.

Una idea que merece ser destacada, de acuerdo con esta teoría, es la importancia de la interrelación entre los elementos de un sistema, idea que implica que la empresa se debe estudiar no solo a través de sus elementos, sino principalmente a través de las relaciones que se establecen entre ellos.

En cuanto a las características de la empresa como sistema, podemos señalar:

- Existencia de objetivos. Cualquier empresa, como tal, pretende la consecución de unos objetivos.
- Globalidad del sistema. Esta característica implica la consideración de la empresa como una unidad, con problemas y objetivos propios. Así, la problemática empresarial será algo más que la suma de problemas comerciales, productivos, financieros o administrativos.
- Entropía. La entropía es la tendencia al desorden, tendencia que se corrige con información. La empresa se vería abocada al caos si, en su interior, no existieran flujos de información entre sus componentes.
- Homeostasis. La empresa debe mantener un equilibrio tanto entre sus componentes internos como en sus relaciones con el exterior. No se trata de un equilibrio estático, sino de un proceso de continua adaptación a nuevas circunstancias, tanto internas como externas. En este contexto, se han de establecer unos mecanismos de control, fundamentalmente por retroalimentación, que permitan a la empresa mantener su equilibrio y, por lo tanto, su estabilidad.

Podemos concluir que la empresa puede ser considerada como un sistema porque cumple todas sus características.

1.1.3 Objetivos de la empresa

Tradicionalmente se ha considerado que el objetivo de la empresa era el de maximizar el beneficio, entendido como la diferencia entre los ingresos y los costes generados por la actividad productiva. Con el tiempo, esta acepción se ha ido rechazando, de modo que actualmente se habla ampliamente de objetivos diversos.

Aunque no se puede hablar de un objetivo válido para todas las empresas y para todos los momentos, se puede establecer una serie de objetivos que se encuentran presentes en la mayoría de ellas, sin que ello signifique que se pueda hablar de objetivos más o menos importantes, la jerarquización dependerá de cada caso particular.



- a) Objetivos de rentabilidad perseguidos en mayor o menor medida por todas las empresas privadas. En el caso de algunas empresas públicas, este tipo de objetivos pasa a ocupar un segundo plano.
- b) Objetivos de crecimiento y de poder de mercado, lo que tiene como consecuencia el fortalecimiento de la posición de la empresa y su colocación en una situación más favorable de cara al futuro, si bien el crecimiento tiene sus aspectos negativos como puede ser la pérdida de flexibilidad. El crecimiento se puede materializar mediante aumento de las cifras de producción y venta, y desarrollo horizontal y vertical (conceptos que trataremos más adelante).
- c) Estabilidad e integración con el medio, dado que la empresa tiene la consideración de sistema abierto, es imprescindible para su supervivencia que consiga mantener una situación de estabilidad y adaptabilidad a las nuevas condiciones del entorno. En la actualidad, este tipo de objetivos ocupa un lugar preferente debido a las circunstancias cambiantes del medio en el que la empresa realiza su actividad.
- d) Objetos sociales. La empresa está inmersa en la sociedad y, para conseguir una mayor aceptación de la misma, es frecuente que se plantee la consecución de objetivos de esta índole. En determinados tipos de empresas (públicas y cooperativas, especialmente), estos objetivos se convierten en prioritarios en detrimento de los objetivos de carácter económico.

1.1.4 Elementos de la empresa

Siguiendo a Bueno, Cruz y Durán economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales (1989), se pueden señalar como elementos constitutivos de la empresa los siguientes:

- El grupo humano o personas
- Los bienes económicos
- Los elementos inmateriales

Dentro del grupo humano podemos distinguir:

- Los propietarios del capital o socios
- Los administradores o directivos
- Los trabajadores o empleados

Los bienes económicos se pueden clasificar en duraderos y no duraderos, atendiendo a su vinculación al ciclo productivo. Los primeros son los que permanecen en la empresa a lo largo de varios ciclos productivos y forman parte del activo no corriente o fijo (edificios, maquinaria, vehículos...). Los bienes no



duraderos se consumen en el ciclo productivo (materias primas, envases, combustible, etc.).

Los elementos inmateriales son un conjunto de elementos que confieren a la empresa una capacidad y un valor superior a la mera suma de sus elementos humanos y materiales. Entre estos podemos incluir:

- La organización. Es el conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior, estructura que es definida normalmente por el empresario (el cual surge normalmente de los propietarios y/o administradores).
- Objetivos y metas que persigue la empresa y que normalmente define el empresario.
- Cultura de la empresa. Se define como el conjunto de valores, creencias, símbolos, motivaciones, etc., que forman la mentalidad de la empresa y que, en definitiva, van a condicionar la forma de actuar de la misma.
- Know-how (saber hacer). Es el conjunto de conocimientos técnicos, económicos, capacidades, experiencias e información que poseen los miembros de la empresa y que posibilitan el desempeño de su actividad.
- Las relaciones externas de la empresa con clientes, proveedores, entidades financieras y sociedad en general.

1.1.5 Clasificación de las empresas

Cuando intentamos establecer una clasificación, sobre todo si se trata de algo tan complejo como es la empresa, podemos obtener múltiples tipologías en función de los criterios clasificadores que se utilicen. De acuerdo con lo anterior, aparecen múltiples clasificaciones; las más frecuentes son las que se señalan a continuación.

1. Atendiendo a la naturaleza de la actividad económica que desarrollan:
 - a) Empresas del sector primario. Generan utilidad al situar los recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados. Se incluyen en este grupo las empresas agrícolas, pesqueras, ganaderas y de silvicultura. Es decir, explotaciones de recursos naturales, excluida la minería.
 - b) Empresas del sector secundario. Transforman físicamente unos factores en unos productos, dotándolos así de una mayor capacidad para



satisfacer necesidades. Componen este sector las empresas industriales, mineras y de construcción. Son actividades cuya explotación se basa en la máquina y donde la innovación tecnológica es fundamental.

- c) Empresas del sector terciario. Constituyen un colectivo heterogéneo ya que comprenden actividades de muy diversa naturaleza (empresas de transporte, empresas de comunicaciones, empresas comerciales...).

2. Según su tamaño

Se distinguen empresas grandes, medianas y pequeñas, grupos de empresas y multinacionales.

Como indicadores del tamaño de la empresa se suelen emplear la cifra de ventas, el número de trabajadores y el capital. Una posible clasificación es la que considera pequeña a la empresa que cuenta con menos de 50 trabajadores, mediana a la que tiene entre 50 y 250 trabajadores, y grande la que cuenta con más de 250 trabajadores. Sin embargo, estas cifras, u otras que se pueden utilizar, no dejan de ser subjetivas y relativas; una fábrica de automóviles con 50 trabajadores sería muy pequeña, mientras que una farmacia con igual número de trabajadores sería muy grande.

La mayoría de las empresas españolas se encuentran dentro de la categoría de pequeñas y medianas empresas (pyme), con menos de 250 trabajadores y un volumen de negocio anual inferior a 38 millones y medio de euros.

Estas empresas tienen ventajas y desventajas que se desprenden de sus características definitorias.

- Aspectos negativos: poca capacidad de autofinanciación, debida a sus reducidas dimensiones, que las lleva a soportar costes financieros elevados.
- Aspectos positivos: el volumen de su organización permite que se adapten más fácilmente a los cambios que se producen en el mercado; gracias a su condición de pyme pueden acceder a diferentes tipos de ayudas de las administraciones; y tienen menor conflictividad laboral por el hecho de que sus plantillas son más reducidas.

Una modalidad de creación de empresa encuadrada en esta categoría es la de la **franquicia**, que podemos definir como un sistema de cooperación empresarial. Mediante este sistema, una empresa (franquiciadora) cede a otra (franquiciada) el derecho a desarrollar un negocio ya probado a cambio de una contraprestación económica.

Se puede franquiciar cualquier tipo de negocio, pero hay ejemplos típicos, como las cadenas textiles o muchos establecimientos de comida rápida.



Características básicas de una franquicia:

- Hay dos tipos de empresas que cooperan en la consecución de unas finalidades: la franquiciadora y la franquiciada.
- La cooperación entre las dos está sujeta a un contrato mediante el cual las dos adquieren una serie de obligaciones y derechos.

Las inversiones necesarias para abrir una franquicia las hace la empresa franquiciada. Estas inversiones incluyen el alquiler o compra del local, la decoración (marcada por la franquiciadora), el mobiliario, el equipamiento, la publicidad y el stock inicial del negocio. Además, en el contrato se pueden establecer tres tipos de pagos: la cuota de entrada, el royalty y el canon de publicidad.

La cuota de entrada se paga en el momento de firmar el contrato (un único pago irrecuperable).

El royalty es la cantidad que la franquiciada paga periódicamente por el hecho de utilizar este sistema de negocio. Dependiendo de la política de la cadena franquiciadora, puede tratarse de una cantidad fija o de un porcentaje sobre las compras o ventas realizadas.

El canon de publicidad tiene como finalidad ayudar a pagar la publicidad general de la cadena.

El liberalismo económico capitalista y la búsqueda de nuevos mercados más allá de las fronteras de un país ha estimulado la aparición de multinacionales en prácticamente todos los sectores económicos.

Podemos definir la **multinacional** (o empresa global) como aquella corporación empresarial que, con una política definida, criterios uniformes y objetivos concretos, es capaz de implantarlos en cualquier lugar del mundo sin existir barreras políticas y económicas, exceptuando las adaptaciones de carácter sociocultural que cada país pida. Ejemplos claros los encontramos en las corporaciones de bebidas refrescantes, automóviles, comida, bancos, etc.

3. Según su forma jurídica

- a) Empresas individuales, cuyo propietario es una persona física.
- b) Empresas societarias, cuya titularidad está en manos de una sociedad, la cual puede adoptar múltiples formas, como veremos enseguida.

4. Según la titularidad de su capital: empresas privadas, empresas públicas y empresas mixtas.

5. Según el ámbito de actuación: empresas locales, regionales, nacionales y multinacionales.

6. Según el grado de desarrollo técnico de la organización de la producción:



- a) Empresas artesanales, con predominio del trabajo manual, dimensión reducida, de ámbito local o regional y organización simple.
- b) Empresas capitalistas donde predomina el trabajo mecánico, especialización, gran volumen de capital, organización más compleja y mercados diversos y amplios.

1.1.6 Áreas funcionales de la empresa

La identificación de unas áreas u otras está condicionada por los objetivos perseguidos con el análisis, por lo que se convierte en una cuestión de conveniencia. A pesar de ello, se puede encontrar un cierto acuerdo en identificar como áreas funcionales de la empresa las siguientes:

- a) La producción

Las decisiones que se toman en el subsistema productivo, siguiendo a Schroeder (1983) se pueden clasificar en los cinco grupos siguientes:

- **Proceso.** Relacionadas con el diseño del proceso productivo (elección del tipo de proceso, tecnología a utilizar, distribución en planta y flujo de materiales).
- **Capacidad.** Se trata de determinar la capacidad de producción a instalar. Ésta es una decisión estrechamente relacionada con la anterior y se basa en las previsiones de la demanda y los objetivos de la empresa (de crecimiento, fundamentalmente). En este sentido, cobra importancia el concepto de economías de escala.

Economías de escala

Se dan cuando los costes totales medios a largo plazo disminuyen al aumentar la producción.

Causas: desembolso inicial elevado necesario para producir y comercializar el producto, período de tiempo para que los trabajadores y gerentes adquieran experiencia y mayor eficiencia en la producción, utilización creciente de tecnologías punta, mayor división y especialización del trabajo...

Economías de escala = Rendimientos crecientes, costos decrecientes ($C_{mg} l/p < C_{me} l/p$), $\epsilon_{CT} < 1$

(la empresa tendrá incentivos para incrementar la producción)

Deseconomías de escala = Rendimientos decrecientes, costes crecientes ($C_{mg} l/p > C_{me} l/p$), $\epsilon_{CT} > 1$

(la empresa reduce la producción, disminuye la eficiencia en dirección, control, coordinación...)



- **Mano de obra a emplear.** Consiste en determinar la cantidad de trabajadores a utilizar así como la cuantificación de los mismos. El diseño de tareas, el estudio de métodos y tiempos, y la asignación de personas con una cualificación determinada a los puestos de trabajo. Para estas decisiones se ha de conjugar la productividad en el trabajo con la satisfacción del trabajador.
- **Calidad.** Adquisición de los materiales adecuados, almacenamiento de los mismos, elaboración del producto y control de calidad. Se trata de establecer los requerimientos de calidad a cumplir y facilitar los medios necesarios para ello.
- **Inventarios.** Número de pedidos, volumen y frecuencia de los mismos, etc.

b) Comercialización

Corresponde al subsistema de comercialización el estudio de las oportunidades de mercado y el establecimiento de un plan de actuación, para que el aprovechamiento de dichas oportunidades permita cumplir los objetivos comerciales. Es decir, se trata de identificar oportunidades y después actuar sobre una serie de variables que posibiliten su aprovechamiento.

Son muchas las variables sobre las que se puede actuar, y existen múltiples clasificaciones de las mismas. Una de las más utilizadas es la propuesta por McCarthy, quien identifica cuatro categorías básicas, conocidas como las 4 "P": producto, plaza, promoción y precio (*product, place, promotion, price*). Hablaremos de ellas ampliamente en el bloque IV de este libro

c) Finanzas

De las decisiones que se han de tomar en esta área, podemos señalar:

- Captar los fondos externos en las mejores condiciones de coste, plazo y disponibilidad, más adecuadas para los objetivos de la empresa.
- Determinar la estructura financiera óptima (una estructura que minimice el coste de capital y maximice el valor de la empresa).
- Determinar la política de dividendos, lo que tendrá repercusión sobre el valor de la empresa y sobre la autofinanciación.
- Gestionar la tesorería, lo que incluye determinar el volumen de recursos líquidos a mantener y las inversiones financieras temporales, además de influir en la política de cobros y pagos de la empresa.
- Analizar alternativas de inversión (desembolso exigido, plazo de recuperación, rentabilidad esperada, riesgo, etc.).



- Jerarquizar las inversiones, etc.

d) Personal

El área de personal o recursos humanos es la encargada de realizar las tareas necesarias para dotar a la empresa del personal adecuado, tanto en número como en cualificación. Entre las actividades a realizar destacan:

- Determinación de las necesidades de personal. Se realizan análisis de los puestos (descripción del puesto, especificaciones del mismo...) para determinar las cualidades que ha de reunir el trabajador que lo ocupe.
- Afectación. Como consecuencia de la determinación de necesidades, la empresa tendrá exceso o déficit de trabajadores. En el primer caso, la práctica más habitual es el despido. En el segundo, se ha de contratar más personal, debiendo de realizar las tareas de reclutamiento (captación de candidatos), selección e integración de los nuevos trabajadores a su puesto de trabajo.
- Formación y gestión de carteras. Con la formación se pretende mantener y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos de la empresa. La gestión de carreras supone planificar la progresión de los individuos de acuerdo con las necesidades de la empresa y el potencial y las preferencias de sus miembros, con el objeto de armonizar los intereses de empleados y empresa.
- Remuneración. Determinar todo lo que el empleado recibe a cambio de su trabajo. En este caso, se trata de determinar los componentes de la remuneración (salario fijo y variable, seguros, asistencia médica, guardería, ayudas sociales, vivienda, etc.).
- Evaluación del desempeño. Como su nombre indica, se trata de evaluar a los individuos a fin de recabar información que será utilizada en posteriores decisiones de personal (decisiones de formación, de salarios, de promoción, etc.), aunque la evaluación del desempeño también proporciona una valiosa información para validar métodos de trabajo y métodos y técnicas de gestión.

e) Administración

La función de la administración es una función de carácter general. Su objetivo es alcanzar un equilibrio y una coordinación de esfuerzos en todas las áreas de la empresa.

Se ocupa de las actividades relacionadas con la fijación de objetivos de la empresa y el establecimiento de las medidas necesarias para alcanzarlos. Sus tareas son:



- Planificación. Consiste en determinar el futuro deseado y los medios necesarios para alcanzarlos. Dentro de la planificación tenemos: la fijación de objetivos, el estudio del entorno que delimite las oportunidades y amenazas del mismo, análisis interno de la empresa para conocer puntos fuertes y débiles, identificación y estudio de las alternativas, selección de las alternativas más adecuadas (estrategia), y concreción de la estrategia en programas y presupuestos operativos.
- Organización. Se trata de ordenar los medios materiales y humanos y establecer relaciones entre ellos para ejecutar la estrategia formulada. En definitiva, lo que se persigue es establecer una estructura formal en la que cada cual conozca sus responsabilidades y la contribución que su trabajo supone para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Dirección. Con esta función se pretende influir en las personas para que contribuyan con su trabajo a la consecución de los objetivos empresariales. A través de la función de dirección se influye en el comportamiento de las personas, y para ello es necesario ejercitar las subfunciones de liderazgo, comunicación y motivación.
- Control. Es una actividad íntimamente unida a la planificación, pues se lleva a cabo a través de la comparación entre los planes y las realizaciones. Su propósito es descubrir desviaciones y corregirlas, y para ello debe analizar las causas que las provocan. Además de eliminar errores, mediante el control se consigue información que se utilizará en posteriores decisiones.

1.2 La empresa. Punto de vista jurídico. Persona física y jurídica. Empresario individual y social

1.2.1 Introducción

El empresario es aquel que produce bienes o servicios para otros asumiendo el riesgo de pérdidas en su patrimonio. Es quien ejerce de forma autónoma una actividad económica programada dirigida al intercambio o producción de bienes o servicios en el mercado con criterio de economicidad. Desde el punto de vista jurídico, el empresario es quien ejerce de manera habitual o profesional una actividad comercial, industrial o de prestación de servicios con ánimo de lucro y en nombre propio, lo haga individual o colectivamente. Definámoslo con más detalle.

1.2.2 Empresario, persona física

El ser humano es una persona física que posee una serie de atributos que la diferencian de las otras, tales como el nombre, la nacionalidad, el domicilio,



etc., y desde el mismo momento de su nacimiento tiene capacidad para ser titular de una serie de derechos y obligaciones.

La capacidad de una persona física para ser empresario se adquiere desde el mismo momento de su nacimiento, si bien la capacidad de obrar, esto es, la capacidad para poder realizar por sí mismo determinados actos jurídicos lícitos, se adquiere, en nuestro ordenamiento jurídico, cuando se alcanza la mayoría de edad o bien con la emancipación.

Más adelante veremos cuáles son las formas societarias que, a efectos legales, se comportan como personas físicas: las empresas individuales y las sociedades no mercantiles.

1.2.3 Empresario, persona jurídica

Las actividades económicas también las puede llevar a cabo un empresario social, entidad reconocida por la ley y que tiene personalidad jurídica propia e independiente de cada uno de sus socios o asociados, siendo, en consecuencia, titular de derechos y obligaciones diferentes de los de las personas físicas que la integran.

Si los fundadores de las empresas se decantan por una persona jurídica, deben tener en cuenta las siguientes cuestiones:

1. El tipo de actividad a ejercer (objeto social). La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que la normativa aplicable determine una forma concreta.
2. El número de promotores o fundadores. Se puede desarrollar la actividad económica en solitario, y en ese caso se podrá optar entre limitar o no la responsabilidad patrimonial.
3. La responsabilidad de los socios. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado o ser limitada, y afectar tanto al patrimonio empresarial como al personal
4. La libertad de acción del emprendedor. El empresario individual y las sociedades unipersonales tienen un margen de actuación y una libertad en la adopción de decisiones absoluto. Sin embargo, en el extremo opuesto se encuentran las sociedades mercantiles personalistas en las que cada persona representa un voto.
5. La forma de financiación del proyecto. En principio, las sociedades civiles son más baratas en su constitución ya que no es necesaria su inscripción en el Registro Mercantil y, por lo tanto, no tienen que pasar por la notaría. Además, no se exige capital inicial mínimo. Sin embargo,



la sociedad limitada, así como la anónima y otras, exigen escritura notarial y un capital mínimo.

6. Los aspectos fiscales. La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación a través del IRPF (impuesto sobre la renta de las persona físicas), en el caso de autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien a través del impuesto sobre sociedades en el resto de las empresas.
7. Rapidez y simplicidad en la tramitación. Si se prefiere una tramitación rápida y sin grandes complicaciones burocráticas, las formas jurídicas recomendadas se reducen a las fórmulas sin personalidad jurídica y a la sociedad limitada nueva empresa en su versión telemática.
8. Acceso a ayudas públicas. Es una variable a tener en cuenta, por lo que habrá que atender a las circunstancias de cada proyecto y a cada convocatoria específica.

1.2.4 El empresario individual

La condición de empresario individual se adquiere con el ejercicio profesional, por sí mismo, de una actividad económica mercantil o industrial. No hace falta realizar ningún acto constitutivo específico para obtener la condición de empresario. De hecho, solo hay que cumplir con las obligaciones y trámites que la normativa local, autonómica o estatal exija para iniciar la actividad.

La principal ventaja de esta forma jurídica es que el empresario ejerce un control total de la empresa y dirige personalmente su gestión. Es pues la forma más idónea para el funcionamiento de las pequeñas empresas. Además, es la manera de desarrollar una actividad mercantil y profesional que menos trámites y gestiones específicas necesita. El hecho de no tener que constituir una persona jurídica diferente abarata los costes de inicio de actividad. Por el contrario, hay que tener en cuenta que el empresario individual responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas que pueda generar su actividad profesional; es decir, no se distingue entre su patrimonio profesional y su patrimonio personal o familiar. Asimismo, hay que destacar que los tipos impositivos, en este caso, son elevados: pueden llegar al 43 % de los ingresos obtenidos durante el año natural.

1.2.5 El empresario social

El Código de Comercio distingue diferentes formas sociales: la sociedad colectiva; la sociedad comanditaria, simple o por acciones; la sociedad anónima, y la sociedad de responsabilidad limitada. También se regulan la cooperativa, las



agrupaciones de interés económico, las sociedades laborales y las sociedades profesionales.

La sociedad colectiva se caracteriza por el hecho que todos sus miembros responden de manera personal, ilimitada y solidaria entre ellos de las deudas sociales.

La sociedad comanditaria es un tipo social en el que, junto a los socios colectivos, que son los responsables de las deudas sociales y los encargados de la gestión de la sociedad, hay otros socios, los comanditarios, que ni responden de las deudas, ni pueden intervenir en la administración de la sociedad.

La sociedad anónima tiene su capital dividido y representado en acciones. La sociedad responde ilimitadamente por las deudas sociales, no así sus socios.

La sociedad de responsabilidad limitada cuenta con un capital dividido en participaciones. Éstas no se pueden representar mediante títulos ni anotaciones en cuenta, ni se pueden denominar acciones. La sociedad también responde de forma ilimitada ante las deudas que pueda generar, independientemente de sus socios.

Las cooperativas son sociedades con plena autonomía y que contemplan los principios de libre adhesión y de baja voluntaria, con capital variable y gestión democrática, que asocian personas físicas o jurídicas con necesidades o intereses socioeconómicos comunes, con el propósito de mejorar la situación económica y social de sus componentes y del entorno comunitario, y que desarrollan una actividad empresarial de base colectiva, de manera que el servicio mutuo y la aportación pecuniaria de todos los miembros permitan cumplir una función que tiende a situar los intereses colectivos por encima del beneficio particular.

Las agrupaciones de interés económico son sociedades mercantiles cuya finalidad es facilitar el desarrollo de la actividad de los socios o mejorar sus resultados. Su objetivo se limita a una actividad económica auxiliar de la que llevan a cabo sus socios.

Las sociedades laborales son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada donde la mayoría del capital es propiedad de los trabajadores, que prestan servicios retribuidos en forma personal y directa, y cuya relación laboral es por tiempo indefinido.

La sociedad profesional pretende dar cabida a las organizaciones colectivas que operan en el ámbito de los servicios profesionales. Se trata de sociedades que tienen por objeto social el ejercicio en común de una actividad profesional. Deben adoptar una de las formas societarias citadas y cumplir lo que dicta la Ley 2/2007, de 15 de Marzo, de Sociedades Profesionales y las normas correspondientes a la forma social adoptada.



Cada sociedad se rige por lo que establecen sus estatutos, que son las normas básicas que fijan su funcionamiento. En ellos deberá constar: la denominación social, su objeto, la fecha de cierre del ejercicio social, el capital social y número de acciones o participaciones (si se trata de una sociedad de responsabilidad limitada) en que se divide éste, el valor nominal y la numeración correlativa (también para el caso de las sociedades de responsabilidad limitada) y la manera de organizar la administración de la sociedad.

La denominación social

La sociedad, como cualquier otro empresario, debe tener un nombre que la identifique y distinga de otras personas jurídicas. La denominación debe ser única, es decir, solo puede tener un nombre, escrito en una sola lengua. Y además, éste no puede ser idéntico al de otra sociedad existente.

Para saber si la denominación social elegida coincide o no con otras denominaciones, hay que solicitar al Registro Mercantil Central una certificación acreditativa de que aquella denominación no figura registrada. Esta certificación negativa, que se debe renovar cada dos meses, comporta una reserva de la denominación durante un plazo de 15 meses.

El objeto social

El objeto social se puede definir como la actividad económica a que se dedica la sociedad. Los estatutos deben indicar cuál es éste y determinar las actividades que lo integran. El objeto social debe ser lícito, posible y determinado. A la hora de determinarlo, es importante saber que no se pueden incluir en él los actos jurídicos necesarios para la realización o el desarrollo de las actividades descritas. Por ejemplo, si para llevar a cabo una actividad de fabricación y venta de calculadoras debemos cobrar al cliente el precio del producto más el 18 % de IVA, esto no debería indicarse en el objeto social. Por el contrario, se prohíbe incluir expresiones muy amplias, del tipo: realización de cualquier actividad de lícito comercio.

El objeto social es muy importante para una sociedad, dado que si éste es ilícito o contrario al orden público, se puede ejercer una acción de nulidad de la sociedad inscrita.

El capital social

El capital social es una cifra contable que figura como primera partida del pasivo del balance y que permite determinar cuándo se puede repartir beneficio. Su cantidad debe coincidir con el valor de las aportaciones realizadas (en el caso de la sociedad anónima, aportaciones realizadas o prometidas) por los socios y con el valor nominal de las acciones o participaciones (en que se divide el capital social de una sociedad de responsabilidad limitada) de la sociedad.



Existe una gran diferencia entre la sociedad anónima y la de responsabilidad limitada cuanto al capital social mínimo para constituirse. La sociedad anónima lo hace con 60.101 € y la de responsabilidad limitada, con 3.005,06 €. En el primer caso, aunque la ley obliga a que el capital esté enteramente suscrito (comprometido), solo es necesario que se desembolse un 25 % del total.

La Junta General

La Junta General es un órgano decisorio que necesariamente debe tener cualquier sociedad. Los acuerdos adoptados por la Junta que sean de su competencia y que se hayan tomado por la mayoría legal o la mayoría que establezcan los estatutos son vinculantes para todos los socios, incluidos los que hayan votado en contra o los que no hayan asistido a la Junta.

Para celebrar la Junta General es necesario haberla convocado previamente. La convocatoria corresponde a sus administradores. La Junta se debe convocar mediante un anuncio publicado en el Boletín Oficial del Registro Mercantil y en uno de los diarios de mayor circulación en el término municipal donde radique el domicilio social. A diferencia de lo que sucede para la Junta General de Accionistas (sociedad anónima), para la Junta General de Socios (sociedad de responsabilidad limitada) la ley contempla que los estatutos puedan prever que la convocatoria se realice solo mediante el anuncio publicado en un determinado diario de circulación en el término municipal donde esté situado el domicilio social, o bien por cualquier otro procedimiento de comunicación, individual o escrita, que asegure la recepción del anuncio por todos los socios en el domicilio que hayan designado para recibir estas comunicaciones o en el que conste en el libro de registro de socios.

Entre la convocatoria y la fecha prevista para la celebración de la Junta debe existir un plazo de quince días, como mínimo, para la sociedad de responsabilidad limitada y de un mes para la sociedad anónima.

Con respecto a la convocatoria de la Junta, es importante tener presente la excepción que representa la Junta universal. Esta Junta se puede celebrar, sin previa convocatoria, para tratar cualquier asunto, siempre y cuando se encuentre presente o representada la totalidad del capital social, y los concurrentes acepten por unanimidad celebrar la Junta y el orden del día propuesto. La Junta universal se puede reunir en cualquier lugar del territorio nacional o del extranjero.

El órgano de administración

El órgano de administración es el órgano encargado de la administración y la representación de la sociedad. Es el órgano que lleva la gestión de la empresa, el que ejecuta los acuerdos tomados en la Junta y el que representa a la sociedad ante terceros.



La administración de la sociedad se puede organizar de acuerdo con diferentes modalidades que prevé la ley: un administrador único, varios administradores que actúen solidariamente (es decir, que pueden tomar acuerdos de forma individual), varios administradores que actúen conjuntamente (es decir, que deban tomar los acuerdos en conjunto) o un consejo de administración. En el caso de que se opte por esta última fórmula, los estatutos, o si éstos no determinan nada al respecto, la Junta General, podrán fijar un número mínimo y máximo de miembros, entre tres y doce. Los estatutos deben establecer su régimen de organización y funcionamiento, es decir, las reglas de convocatoria y constitución del órgano, y la forma de deliberar y adoptar acuerdos por mayoría.

La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde a la Junta General. Para ser nombrado administrador no hace falta ser socio, excepto si los estatutos prevén lo contrario.

Con respecto a la duración del cargo, la ley impone para la sociedad anónima que los administradores ejerzan su cargo durante el plazo que señalen los estatutos sociales, que en ningún caso podrá ser superior a seis años, con la posibilidad de reelección en el cargo. En las sociedades de responsabilidad limitada, los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido, excepto cuando los estatutos establezcan un plazo determinado. En este caso, podrían ser reelegidos una o más veces por períodos de la misma duración.

Los administradores de la sociedad deben ejercer su cargo con la diligencia de un empresario ordenado y de un representante leal. Deben guardar secreto sobre las informaciones de carácter confidencial, incluso una vez que han cesado en sus funciones.

Antes de aceptar el cargo de administrador de la sociedad, la persona candidata debe tener en cuenta que sobre el administrador recae una prohibición de competencia. Así, los administradores no podrán dedicarse al mismo género de actividad que constituye el objeto social de la sociedad, excepto en el caso de que ésta lo autorice mediante acuerdo de la Junta General.

1.3 Fiscalidad empresarial

1.3.1 Introducción

La evolución del modo de articular la contribución al sostenimiento de los gastos públicos de la riqueza producida mediante el ejercicio de actividades económicas ha venido marcada, históricamente, por la separación entre las personas físicas y las personas jurídicas en el ámbito de la imposición personal.

Así, los empresarios individuales, personas físicas, tributan por el impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF), que considera rendimientos íntegros de las actividades empresariales y profesionales “aquellos que, proce-



diendo del trabajo personal y del capital conjuntamente, o de uno solo de estos factores, supongan por parte del sujeto pasivo la ordenación por cuenta propia de medios de producción y de recursos humanos o de uno de ambos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios”. En cambio, las rentas generadas por las sociedades mercantiles tributan por el impuesto de sociedades.

Sin embargo, el empresario (sea éste individual o social) está sometido a otros tributos. Conozcámoslos con profundidad.

1.3.2 Concepto, finalidad y clases de tributos

Los tributos son ingresos públicos y consisten en prestaciones pecuniarias exigidas por alguna de las administraciones públicas como consecuencia de la realización del supuesto de hecho al cual la ley vincula el deber de contribuir, con el fin primordial de obtener los ingresos necesarios para el sostenimiento de los gastos públicos.

Los tributos también pueden servir como instrumento de política económica general y atender, así, a la realización de los principios y fines que recoge la Constitución.

Ejemplo sobre los tributos como instrumento de política económica:

La existencia en el impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) de una reducción en la base imponible como consecuencia de aportaciones a planes de pensiones, aun siendo una disposición contenida en una norma tributaria, no deja de ser un instrumento de política económica que ha permitido un fuerte desarrollo de este instrumento de ahorro.

Sea cual sea su denominación, los tributos pueden ser: tasas, contribuciones especiales e impuestos. En la Ley General Tributaria se definen de la forma siguiente:

- a) Tasas. Son los tributos, el hecho imponible de los cuales consiste en la utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público, la prestación de servicios o la realización de actividades en régimen de derecho público a que se refieran, que afectan o benefician de una forma particular al obligado tributario, cuando los servicios o las actividades no sean de solicitud o recepción voluntaria o no los preste o realice el sector privado.

Ejemplo de tasas:

Una tasa sería el importe a pagar por pasar la inspección técnica de vehículos (ITV), ya que tiene carácter obligatorio para los propietarios de los vehículos que cumplan ciertos requisitos de antigüedad.



- b) Contribuciones especiales. Son los tributos, el hecho imponible de los cuales consiste en la obtención por el obligado tributario de un beneficio o de un aumento de valor de sus bienes como consecuencia de la realización de obras públicas o del establecimiento o ampliación de servicios públicos.

Ejemplo de contribuciones especiales:

Las cantidades que un ayuntamiento pueda exigir a los propietarios de inmuebles situados en una calle que se peatonaliza son contribuciones especiales, ya que se entiende que las obras realizadas redundan en beneficio de los propietarios de los inmuebles, que obtienen un incremento en el valor de los mismos a consecuencia de la peatonalización realizada.

- c) Impuestos. Son los tributos exigidos sin contraprestación el hecho imponible de los cuales lo constituyen los negocios, actos o hechos que ponen de manifiesto la capacidad económica del contribuyente.

Ejemplo de impuestos:

En el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, modalidad transmisiones patrimoniales onerosas, se grava, por ejemplo, la transmisión de inmuebles por cuanto el legislador, al definir su hecho imponible, ha entendido que al transmitirlo se pone de manifiesto una capacidad económica medida a través del valor real de la transmisión efectuada. Sin embargo, cuando yo pago las tasas para que mi vehículo pase la ITV, no muestro capacidad económica alguna, sino que debo solicitar el servicio porque una ley me lo exige y, además, debo pagar un tributo por ello.

1.3.3 Elementos de un impuesto

El sujeto activo es el ente público (estatal, autonómico o local) capaz de exigir el cumplimiento de una obligación tributaria. Representa el nivel de la administración ante la cual ha de responder el sujeto pasivo.

Por su parte, el sujeto pasivo se define como el obligado tributario que, según la ley, debe cumplir tres prestaciones tributarias:

- Obligación principal. El pago de la cuota tributaria.
- Obligaciones accesorias. Las que consisten en prestaciones pecuniarias derivadas de una obligación tributaria principal. Tienen esta naturaleza,



por ejemplo, el interés de demora, los recargos por declaración temporánea y los recargos del período ejecutivo.

- Obligaciones formales. Formular y presentar todas las declaraciones y las comunicaciones que se exijan para cada tributo, como también llevar y conservar los libros de contabilidad, registros y resto de documentos, facilitar la práctica de la inspección, etc.

El hecho imponible se refiere al presupuesto fijado por la normativa para configurar cada tributo, la realización del cual origina el nacimiento de la obligación tributaria principal.

Ejemplos de hechos imposables:

- De naturaleza jurídica: como la constitución de una sociedad, hecho gravado por el impuesto de transmisiones patrimoniales.
- De naturaleza económica: como la obtención de una renta, hecho gravado por el impuesto sobre la renta de las personas físicas o el impuesto de sociedades; o la enajenación de un bien, hecho gravado por el impuesto sobre el valor añadido (IVA).

El hecho imponible se puede delimitar positiva y negativamente. La delimitación positiva se hace a través de los supuestos de sujeción del impuesto. Es decir, hace referencia a los supuestos de naturaleza económica o jurídica que dan lugar a la aparición de la obligación de tributar. La delimitación negativa se hace a través de los supuestos de no sujeción del impuesto, es decir, hace referencia a situaciones que no dan lugar a la aparición de la obligación de tributar.

También tenemos las exenciones o situaciones de exclusión de gravamen. Son situaciones en que, a pesar de producirse el hecho imponible, éste no da lugar a ninguna obligación tributaria, por razones objetivas o subjetivas.

Son exenciones subjetivas las establecidas en función de la persona que ha de ser gravada por el impuesto. Por ejemplo, ciertas instituciones sin finalidad lucrativa están exentas de tributar por el impuesto de sociedades. Por otra parte, son exenciones objetivas las que se refieren a ciertos tipos de renta y se articulan alrededor de la naturaleza del objeto y no de la persona. Por ejemplo, en algunos sistemas fiscales, la renta imputada por la posesión de vivienda habitual está exenta del impuesto sobre la renta, aunque en la definición de renta esta imputación esté sometida al impuesto.

Ejemplo de exenciones:

Supongamos que el señor X realiza estas operaciones:



- Vende su vehículo particular a un concesionario a quien ha comprado uno nuevo.
- Vende una furgoneta de su actividad empresarial al mismo concesionario que ha comprado otra nueva.
- Concede un préstamo a uno de sus empleados para que pague los gastos de su boda.

Desde el punto de vista del IVA, las citadas operaciones suponen:

- Venta del vehículo: no constituye hecho imponible del impuesto, es decir, no es que nos encontremos con una operación no sujeta, sino que al realizarse fuera del ámbito del IVA (venta de un bien del patrimonio personal) queda al margen del hecho imponible del impuesto.
- Venta de la furgoneta: operación sujeta al impuesto y, salvo que no hubiera deducido el IVA en la previa adquisición, no exenta. Por lo tanto, hay un hecho imponible del impuesto con la consecuencia inmediata: repercutir IVA e ingresarlo en el Tesoro.
- Préstamo al empleado: se constituye en una operación sujeta y exenta del IVA, es decir, hay hecho imponible del impuesto, pero no existe la obligación de repercutir cuota alguna del IVA al romperse el nacimiento de la obligación tributaria al declararse exenta la operación.

El devengo es el momento en el que se entiende realizado el hecho imponible y en el que se produce el nacimiento de la obligación tributaria principal.

Su importancia va a radicar en tres órdenes de cuestiones:

- Para determinar cuándo nace la obligación tributaria.
- Para fijar el momento a partir del cual es exigible la prestación tributaria.
- Para conocer la ley que se aplica.

Ejemplo de devengo:

La entidad X dedicada a la promoción inmobiliaria vende una vivienda el 5 de diciembre de 2010.

De acuerdo con la normativa del IVA, resulta que el devengo del impuesto se produce el 5 de diciembre, es decir, con la transmisión del poder de disposición sobre el inmueble transmitido.

A partir de aquí, el devengo determina:

El nacimiento de la obligación tributaria principal, cual es la del pago del IVA que grava la operación.



- Dado que el devengo se produce el 5 de diciembre, la entidad X deberá repercutir el IVA al adquirente del inmueble e ingresarlo en la autoliquidación del 4º trimestre antes del 30 de enero de 2011.
- La normativa aplicable, que es la Ley 37/1992 conforme a la redacción vigente el 5 de diciembre de 2010; es decir, si, por ejemplo, se acordara una modificación de tipos impositivos con posterioridad al devengo del impuesto, dicha modificación no afectaría a la tributación de la operación de venta de la vivienda, ya que la fecha del devengo es la que determina la normativa aplicable.

La base imponible es la magnitud dineraria o de otra naturaleza que resulta de la valoración del hecho imponible. Hay diferentes tipos de estimación de esta base:

- Estimación directa. Es un método que puede aplicarse con carácter obligatorio o voluntario, que se aplica utilizando declaraciones, documentos y datos consignados en libros y registros. Es el método que más se acerca a la realidad que se pretende medir.
- Estimación objetiva. Es un método voluntario que se aplica utilizando signos, índices o módulos previstos en la ley propia de cada tributo. Trata de conseguir medidas estándar iguales para grupos de sujetos pasivos en las mismas circunstancias.
- Estimación indirecta. Es un método subsidiario, ya que se aplica en todos los tributos cuando se dan ciertas circunstancias como puede ser la falta de presentación de las declaraciones, ante la negativa por parte de la empresa a la actuación inspectora, etc.

La base liquidable es la magnitud resultante de practicar, si se da el caso, sobre la base imponible las reducciones establecidas en la ley. Es decir: $BL = BI - \text{Reducciones}$.

Si no procede la aplicación de ningún tipo de reducción, la base liquidable será la misma que la base imponible.

Las reducciones obedecen al interés del legislador de conceder un trato de favor a determinados contribuyentes, en razón, en unos casos, de sus circunstancias personales o familiares, y en otros, de un comportamiento económico que se pretende estimular o fomentar.

Ejemplo de reducciones a la base imponible:

- El mínimo por descendientes contemplado en el IRPF.



- Reducción por prolongación de la actividad laboral para trabajadores activos mayores de 65 años recogida en el IRPF.

La Ley General Tributaria (LGT) define el tipo de gravamen en el artículo 55 como “la cifra, coeficiente o porcentaje que se aplica a la base liquidable para obtener como resultado la cuota íntegra”.

La propia LGT nos da los tipos de gravamen existentes: específicos o porcentuales, debiéndose aplicar según disponga la ley propia de cada tributo a cada unidad, conjunto de unidades o tramo de base liquidable.

Así, tenemos:

Los tipos de gravamen específicos. Consisten en una suma de dinero fija que ha de pagarse por cada unidad de la magnitud que constituye la base.

Ejemplo de tipo de gravamen específico:

- En el impuesto sobre el alcohol y bebidas derivadas, el tipo de gravamen es de 739,97 € por hectolitro de alcohol puro.
- Los tipos de gravamen porcentuales son los denominados alícuotas de gravamen, es decir, aquellos en los que el tipo es un porcentaje aplicable sobre la base imponible o liquidable.

Estas alícuotas pueden ser proporcionales, progresivas o regresivas.

- Alícuotas proporcionales:

Aquellas que no se incrementan a medida que lo hace la base imponible o liquidable.

Ejemplo de alícuotas proporcionales:

En el impuesto sobre sociedades el tipo de gravamen es del 30 % (con independencia de la base imponible).

- Alícuotas progresivas:

Aquellas que se incrementan a medida que lo hace la base imponible o liquidable.

Ejemplo de alícuotas progresivas:

Un caso de aplicación de alícuotas progresivas sería el que se acomoda a la siguiente escala:



Base imponible	Alicuota
De 0 a 1.000 €	10 %
De 1.001 a 3.000 €	15 %
De 3.000 € en adelante	20 %

Existen dos modalidades: alícuotas progresivas continuas y alícuotas progresivas por escalones.

- Las alícuotas progresivas continuas son aquellas en las que la aplicación de la alícuota depende de la cuantía de la base y que giran sobre la totalidad de ésta.

Ejemplo de alícuota progresiva continua:

En el ejemplo propuesto, si la base es de 500 €, se aplica el tipo del 10 %, por lo que la cuota será de 50 €. Si la base es de 2.000 €, se aplica el 15 %, siendo la cuota resultante de 300 €.

- Las alícuotas progresivas por escalones son las referidas a bases imponibles divididas en escalones, a cada uno de los cuales se aplica el porcentaje que le corresponde, de modo que la cuota tributaria está constituida por la suma de las cuotas parciales de cada escalón de la base.

Ejemplo de alícuota progresiva por escalones:

En el caso propuesto, se la base es de 4.000 €, la cuota será de 600 € (1.000 € al 10 %, más 2.000 € al 15 %, más 1.000 € al 20 %).

La aplicación de alícuotas progresivas por escalones determina frecuentemente la necesidad de calcular el “tipo efectivo de gravamen”, esto es, el porcentaje medio al que se grava la base total.

Ejemplo de cálculo de tipo efectivo de gravamen:

En el caso que contemplamos, para hallar el tipo medio efectivo se divide la cuota total entre las base (600 entre 4.000), y el resultado es el 15 %.

El cálculo del tipo medio resulta necesario para la realización de ciertas deducciones en cuota.



– Alícuotas regresivas:

Son aquellas que disminuyen al aumentar la base. Al ser contrarias al principio de capacidad económica del contribuyente, la LGT no las contempla.

La cuota tributaria consiste en la cantidad resultante de aplicar a la base liquidable el tipo de gravamen correspondiente.

Las cuotas pueden ser:

- a) Íntegra (la acabamos de definir). En este caso, la fórmula sería:

$$CI = BL \times tg$$

- b) Líquida. Es la que resulta de practicar, si es el caso, en la cuota íntegra, las deducciones o gastos fiscales establecidos por la ley propia de cada tributo. Es decir: $CL = CI - \text{Deducciones}$
- c) Cuota diferencial. Es el resultado de minorar la cuota líquida en el importe de las deducciones, pagos fraccionados, retenciones, ingresos a cuenta, recargos y sanciones, de acuerdo con la normativa de cada tributo.

De acuerdo con el artículo 5 de la LGT, la cuota tributaria podrá determinarse:

- En función del tipo de gravamen aplicable (tributos de cuota variable) (ejemplo: IRPF).
- Según la cantidad fija señalada al objeto en los pertinentes textos legales (tributos de cuotas fijas) (por ejemplo, el impuesto sobre actividades económicas, IAE).

Como deducciones a la cuota íntegra tenemos, entre muchas otras:

- La compensación de cuotas pagadas por otras figuras impositivas que la ley considera homogéneas o que recaen sobre una misma capacidad contributiva y, por lo tanto, han de ser deducidas para evitar sobreimposiciones (por ejemplo, deducción por doble imposición de dividendos en el IRPF).
- Las deducciones establecidas en mérito a la personalización del tributo por circunstancias personales o familiares (por ejemplo, la deducción por adaptación de las viviendas para minusválidos en el IRPF).
- Las deducciones concedidas al servicio de comportamientos económicos de las empresas y de los particulares en general que de este modo se



estimulan o fomentan (por ejemplo, la deducción por gastos en I+D del Impuesto de Sociedades).

El interés de demora se encuentra definido por el artículo 26 de la LGT como “una prestación que se exigirá a los obligados tributarios y a los sujetos infractores como consecuencia de la realización de un pago fuera de plazo o de la presentación de una autoliquidación o declaración de la que resulte una cantidad a ingresar una vez finalizado el plazo establecido al efecto en la normativa tributaria, del cobro de una devolución improcedente o en el resto de casos previstos en la normativa tributaria”.

Los recargos por declaración extemporánea se definen por el artículo 27.1 de la LGT como las “prestaciones accesorias que deben satisfacer los obligados tributarios como consecuencia de la presentación de autoliquidaciones o declaraciones fuera de plazo sin requerimiento previo de la Administración tributaria”.

Esquema de un impuesto

SUJETO ACTIVO	SUJETO PASIVO
	HECHO IMPONIBLE
	BASE IMPONIBLE
	- Reducciones
	BASE LIQUIDABLE
	* Tipo de gravamen (tarifa)
	CUOTA ÍNTEGRA
	- Deducciones
	CUOTA LÍQUIDA
	- Retenciones
	- ENTREGAS A CUENTA
	+ RECARGAS
	+ SANCIONES
	DEUDA TRIBUTARIA



1.3.4 Tipos de impuestos

Según el criterio de clasificación que se utilice, nos podemos encontrar con la siguiente tipología de impuestos.

a) Impuestos según el sujeto pasivo.

Cuando un impuesto tiene en cuenta, o no, las circunstancias personales del individuo (sujeto pasivo) decimos que estamos ante un impuesto de naturaleza "personal" o "real".

Ejemplos de impuestos personales: IRPF, impuesto sobre el patrimonio, impuesto sobre sociedades.

Ejemplos de impuestos reales: IVA, impuesto sobre transmisiones patrimoniales, impuestos especiales.

b) Impuestos según la base imponible.

Atendiendo a la base imponible, nos podemos encontrar con los siguientes tipos de impuestos.

Según la renta generada: IRPF, impuesto sobre sociedades.

Según la renta acumulada: por tenencia de renta, el impuesto sobre el patrimonio; por transmisión de renta, el impuesto de transmisiones patrimoniales, impuesto de sucesiones y donaciones.

Según la renta gastada: impuestos sobre el consumo, IVA, impuestos especiales (consumo de alcohol, hidrocarburos, tabaco...).

c) Impuestos según la recaudación.

Atendiendo a la recaudación que generan, los impuestos pueden ser:

Directos, que gravan directamente la capacidad económica del individuo, y existe una relación directa y vinculante entre la Administración tributaria y el contribuyente.

Ejemplos de impuestos directos: IRPF, impuesto sobre el patrimonio, impuesto sobre sociedades.

Indirectos, que son trasladables, se pueden repercutir hacia terceros.

Ejemplos de impuestos indirectos: IVA, impuesto sobre transmisiones patrimoniales, impuestos especiales.



d) Impuestos según el tipo impositivo.

Atendiendo al tipo de gravamen, los impuestos pueden ser:

Impuestos progresivos: IRPF, impuesto sobre el patrimonio, impuesto sobre sucesiones y donaciones.

Impuestos proporcionales: impuesto sobre sociedades, impuesto sobre transmisiones patrimoniales, IVA.

Impuestos regresivos: no existen porque incumplen el principio de capacidad económica.

Esquema sobre la tipología de impuestos

Criterio	Tipo de impuestos	ejemplos
Sujeto pasivo	- personales	IRPF, patrimonio, sociedades Iva, ittpajd, especiales
	- reales	
Base imponible	- renta generada	IRPF, sociedades
	- renta acumulada	Patrimonio (tenencia de renta), ittpajd, sucesiones (transmisión de renta)
	- renta gastada	Iva, especiales (alcohol, hidrocarburos, tabaco)
Recaudación	- directos	IRPF, patrimonio
	- indirectos	Iva, ittpajd, especiales
Tipo impositivo	- progresivos	IRPF, patrimonio, sucesiones Sociedades, ittpajd, iva No existen
	- proporcionales	
	- regresivos	

1.3.5 El IRPF y el IS

Caractericemos ahora las dos figuras principales que gravan las rentas generadas por el empresario (individual y social).

El impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF)

El impuesto sobre la renta de las personas físicas es, quizá, el impuesto más complejo de nuestro sistema tributario, a la vez que despierta más interés



dado su capacidad de recaudación y su aplicación a una inmensa mayoría de ciudadanos que tienen la obligación de presentar su declaración-liquidación.

Además de su complejidad, hay que añadir la constante aparición todos los años de nuevas normas y modificaciones a las ya existentes. Por ello, hemos de tener presente la actualización que debemos hacer siempre de las mismas.

El impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) es un tributo de carácter personal y directo que grava, según los principios de igualdad, generalidad y progresividad, la renta de las personas físicas de acuerdo con su naturaleza y sus circunstancias personales y familiares.

El IRPF se aplica en todo el territorio español, con las especificidades previstas para Canarias, Ceuta y Melilla y sin perjuicio de los regímenes tributarios forales de concierto y convenio económico en vigor, respectivamente, en el País Vasco y Navarra.

El hecho imponible del IRPF lo constituye la obtención de renta por el contribuyente.

Esas rentas que forman el hecho imponible son:

- Los rendimientos del trabajo.
- Los rendimientos derivados de cualquier elemento patrimonial que no se encuentre afecto a la actividad económica del contribuyente (rendimientos del capital).
- Los rendimientos de actividades económicas.
- Las ganancias y pérdidas patrimoniales.
- Las imputaciones de renta establecidas en la ley.

Entre las rentas no sujetas podemos citar:

- La renta que se encuentre sujeta al impuesto sobre sucesiones y donaciones.
- Las pérdidas debidas al consumo.
- Las pérdidas debidas al juego.
- Las variaciones patrimoniales o los rendimientos del capital mobiliario que se pongan de manifiesto con ocasión de transmisiones lucrativas por causa de muerte del contribuyente.
- Las pérdidas debidas a transmisiones lucrativas por actos ínter vivos o liberalidades.

Las rentas exentas, es decir, rentas que formando parte del hecho imponible, no se declaran porque así lo dispone la Ley del IRPF, son:

- Las prestaciones públicas extraordinarias por actos de terrorismo.
- Las ayudas de cualquier clase percibidas por los afectados por el VIH.



- Las pensiones reconocidas como consecuencia de la Guerra Civil.
- Las indemnizaciones como consecuencia de responsabilidad civil por daños personales.
- Las indemnizaciones por despido o cese del trabajador, en la cuantía establecida por el Estatuto de los Trabajadores (ET).
- Las prestaciones reconocidas al contribuyente por la Seguridad Social o por las entidades que la sustituyan, como consecuencia de incapacidad permanente absoluta o gran invalidez.
- Las pensiones por inutilidad o incapacidad permanente del régimen de clases pasivas.
- Las becas públicas y becas concedidas por determinadas entidades sin fines lucrativos.
- Las cantidades percibidas por los hijos de sus padres en concepto de anualidades por alimentos en virtud de decisión judicial.
- Los premios literarios, artísticos o científicos relevantes declarados exentos por la Administración Tributaria.
- Las ayudas de contenido económico para la formación y tecnificación deportiva concedidas a los deportistas de alto nivel.
- Las prestaciones por desempleo percibidas en la modalidad de pago único, con el límite de 12.020 euros.
- Los premios derivados de juegos de azar: loterías y apuestas del Estado y órganos de las comunidades autónomas, sorteos de la Cruz Roja y sorteo de la ONCE.
- Las indemnizaciones satisfechas por las administraciones públicas por daños personales.
- Las prestaciones percibidas por entierro y sepelio.
- Las ayudas económicas a personas con hemofilia.

Con carácter general, están obligados a presentar y suscribir declaración por este impuesto los contribuyentes del mismo.

Son contribuyentes en el impuesto sobre la renta de las personas físicas:

- Las personas físicas que tengan su residencia habitual en territorio español, es decir, que permanezcan más de 183 días durante un año natural en territorio español; o que radique en España el núcleo principal o base de sus actividades empresariales o profesionales o de sus intereses económicos, independientemente del lugar donde habitualmente resida.

Se presume, salvo prueba en contrario, que el sujeto pasivo tiene su residencia habitual en territorio español, cuando residan habitualmente en España el cón-



yuge no separado legalmente y los hijos menores de edad que dependan de él.

- Las personas físicas de nacionalidad española que tuviesen su residencia en el extranjero por ser miembros de misiones diplomáticas o de oficinas consulares españolas, representantes del Estado español en organismos internacionales o funcionarios españoles destinados en el extranjero.
- Las personas físicas de nacionalidad española que acrediten su nueva residencia en un paraíso fiscal. Estas personas no pierden su condición de contribuyentes por el IRPF en el período impositivo en que se produzca el cambio de residencia y en los cuatro períodos impositivos siguientes.

No son obligados a declarar en el impuesto sobre la renta de las personas físicas, porque no tienen la consideración de contribuyentes del IRPF, las sociedades civiles, tengan o no personalidad jurídica, herencias yacentes y comunidades de bienes. Las rentas correspondientes a las mismas se atribuyen a los socios, herederos, comuneros o partícipes, respectivamente, de acuerdo con lo establecido en el régimen de atribución de rentas (artículos 86 a 90 de la Ley del IRPF).

Con carácter general, el período impositivo es el año natural, y el IRPF se devenga el día 31 de diciembre de cada año.

Especialmente, el período impositivo será inferior al año natural cuando el contribuyente fallezca en un día distinto al 31 de diciembre, finalizando entonces el período impositivo y devengándose en ese momento el impuesto.

Ningún otro supuesto diferente al fallecimiento del contribuyente (matrimonio, divorcio, separación matrimonial, etc.) da lugar a períodos impositivos inferiores al año natural.

La imputación temporal de los rendimientos se hace según las reglas siguientes:

Regla general:

- Los rendimientos del trabajo y del capital se imputan al período impositivo en que sean exigibles por su perceptor, con independencia de los cobros.
- Los rendimientos de actividades económicas se imputan conforme a lo dispuesto en la normativa reguladora del IS (devengo).
- Las ganancias y pérdidas patrimoniales se imputan al período impositivo en que tenga lugar la alteración patrimonial (la transmisión, la pérdida, la recepción del premio...).

Ejemplo de imputación temporal de ingresos:



Un contribuyente, propietario de un piso que tiene arrendado por 600 euros/mes, que no le pagan la renta de los tres últimos meses del año, debe imputar la renta anual (7.200 euros) porque ha sido exigible.

Reglas especiales:

- Cuando no se hubiera satisfecho la totalidad o parte de una renta por encontrarse pendiente de resolución judicial la determinación del derecho a su percepción o su cuantía, los importes no satisfechos se imputarán al período impositivo en que la resolución adquiera firmeza.
- Cuando por circunstancias justificadas no imputables al contribuyente los rendimientos derivados del trabajo se perciban en períodos impositivos distintos a aquellos en que fueron exigibles, se imputarán a éstos, practicándose, en su caso, declaración-liquidación complementaria, sin sanción ni intereses de demora ni recargo alguno.

Ejemplo de regla especial de imputación temporal de ingresos:

Si un contribuyente recibe en 2011 atrasos correspondientes al año 2010, debe presentar una declaración complementaria al año 2010, incluyendo los atrasos que en su día no declaró.

En el caso de operaciones a plazos o con precio aplazado, el contribuyente puede optar por imputar proporcionalmente las rentas obtenidas en tales operaciones, a medida que se hagan exigibles los cobros correspondientes.

Ejemplo de operaciones a plazos:

Si un contribuyente transmite un inmueble por 120.000 euros, que cobrará en cuatro plazos de 30.000 euros, el año de la transmisión y los tres siguientes, suponiendo que genera una ganancia de patrimonio de 40.000 euros, ésta se imputará en cada uno de los mencionados años y en proporción al cobro (10.000 euros cada año).

Con carácter general, la declaración del IRPF se presenta de forma individual. No obstante, las personas integrantes de una unidad familiar pueden optar, si así lo desean, por declarar de forma conjunta, siempre que todos sus miembros sean contribuyentes por este impuesto.

Ejemplo de tributación conjunta:

En el caso de un matrimonio que convive con sus tres hijos, el mayor de 37 años, inválido que no obtiene rentas; el mediano de 20 años, que tampoco obtiene rentas, y el pequeño de 14 años, que percibe unos rendimientos netos del capital mobiliario de 12.000 euros, constituyen unidad familiar ambos cónyuges y el hijo pequeño de 14 años.

No se integran en la unidad familiar los dos hijos mayores de 18 años, con independencia de que generen derecho a la aplicación de mínimos familiar en



favor de sus padres, cuando proceda, ya que ninguno está incapacitado judicialmente.

La imposición sobre la renta de las sociedades

En la gran mayoría de los países de la OCDE, hay un impuesto que grava la renta de las sociedades, es decir, de las personas jurídicas. Se trata también de un impuesto personal, como el IRPF que acabamos de ver, con la particularidad que el sujeto pasivo es un ente jurídico y no una persona física. Se trata del llamado impuesto de sociedades (IS).

El artículo 1 del Texto Refundido de la Ley del Impuesto de Sociedades nos define el Impuesto de Sociedades como un tributo de carácter directo y personal que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas.

Por lo tanto, las notas que determinan la naturaleza de este impuesto son:

- a) **Tributo de carácter directo.** Grava una manifestación directa de la capacidad impositiva del sujeto pasivo, la obtención de renta.
- b) **Tributo personal.** El hecho imponible se define por referencia a una persona determinada que es la persona jurídica receptora de la renta.
- c) **Tributo que grava la renta total** del sujeto pasivo.
- d) **Tributo que grava la renta de sociedades** y demás entidades jurídicas. Grava cualquier entidad jurídica calificada como sujeto pasivo por las leyes.
- e) **Tributo de devengo periódico,** es decir, el devengo se produce en el momento fijado por el legislador.

El artículo 2 del Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades (TRLIS) determina que el impuesto se exigirá en todo el territorio español. No obstante, la exigencia no es uniforme, ya que nos encontramos con regímenes especiales por razón del territorio.

Éstos son:

- Concierto económico con el País Vasco.
- Convenio con Navarra.
- Canarias, Ceuta y Melilla.

Los sujetos pasivos del IS deben tener personalidad jurídica. No obstante, hay entes con personalidad jurídica que no son sujetos pasivos del IS, y hay entes sin personalidad jurídica propia que sí lo son.

Entes con personalidad jurídica que no son sujetos pasivos del IS son las sociedades civiles, las cuales tributan por el régimen de atribución de rentas,



salvo las sociedades agrarias de transformación, que siendo sociedades civiles tributan por el IS.

Entes sin personalidad jurídica propia que son sujetos pasivos del IS tenemos, entre otros, los fondos de inversión, las uniones temporales de empresas (UTE), los fondos de capital riesgo de pensiones, de regulación del mercado hipotecario o los de titulización hipotecaria.

Ejemplos de sujetos pasivos del IS

Una sociedad en formación es una sociedad mercantil que se encuentra en el lapso temporal previo a su inscripción en el Registro Mercantil. No es sujeto pasivo del IS al carecer de personalidad jurídica.

Una comunidad de bienes, de acuerdo con la legislación civil, carece de personalidad jurídica distinta de sus comuneros. Por lo tanto, no está sujeta al IS y tributa en régimen de atribución de rentas.

RENFE es una entidad sujeta y no exenta al IS. Su naturaleza jurídica es la de entidad pública empresarial y no un organismo autónomo del Estado.

La Administración del Estado es sujeto pasivo del IS, si bien goza de exención plena, no teniendo obligación de declarar.

Una exención es una norma por la que, aun cuando el sujeto pasivo realice el presupuesto de hecho calificado por el legislador como hecho imponible, no se generan los efectos de este último.

Las exenciones pueden ser:

- **Objetivas:** para cierto hecho imponible no se produce el nacimiento de la obligación tributaria.

Ejemplo:

Están exentas del IS las rentas positivas que se pongan de manifiesto como consecuencia de las cesiones de inmuebles efectuadas por las autoridades portuarias a favor de cualquier Administración pública.

- **Subjetivas:** para ciertos sujetos pasivos no se produce el nacimiento de la obligación tributaria.

Ejemplo:

La Corporación de reservas estratégicas de productos petrolíferos está exenta del IS.



Para delimitar el período impositivo, se parte de una regla general que hace coincidir el período impositivo con el ejercicio social, y se establecen unos supuestos especiales de conclusión anticipada del período impositivo.

El artículo 26 del TRLIS establece dos principios básicos de la regla general:

El período impositivo coincidirá con el ejercicio económico de la entidad. En ningún caso el período impositivo puede exceder de 12 meses.

En esquema, la estructura del IS es la siguiente:

Resultado contable (+/-) Ajustes extracontables de carácter fiscal
Renta del período (-) Compensación de bases imponibles negativas de ejercicios anteriores
Base imponible (x) Tipo de gravamen
Cuota íntegra (-) Deducción por doble imposición interna de dividendos y plusvalías (-) Deducción por doble imposición internacional (-) Bonificaciones
Cuota íntegra ajustada positiva (-) Deducción por inversiones, por reinversión y por creación de empleo
Cuota líquida positiva (-) Deducción por retenciones y pagos a cuenta
Cuota diferencial (+) Incremento por pérdida de beneficios de ejercicios anteriores
Líquido a ingresar o devolver

El artículo 10 del TRLIS establece que la base imponible “estará constituida por el importe de la renta en el período impositivo minorada por la compensación de bases imponibles negativas de ejercicios anteriores”.

La base imponible del IS se determinará, con carácter general, en régimen de **estimación directa**. Este régimen de estimación directa implica que la base imponible se calcule corrigiendo, mediante la aplicación de los preceptos establecidos en el TRLIS, el resultado contable determinado de acuerdo con las normas contables.



Si el **gasto contabilizado** conforme al Plan General de Contabilidad y demás normas aplicables **no resulta fiscalmente deducible**, el sujeto pasivo deberá realizar **un ajuste positivo**, incrementando su base imponible en el importe del gasto que no sea deducible.

Igualmente, cuando la ley del impuesto permita considerar, en ciertos casos, que el **gasto fiscalmente deducible es mayor** que el que se ha contabilizado, o que el ingreso imputable es menor que el registrado contablemente, el sujeto pasivo realizará **un ajuste negativo**, reduciendo su base imponible en el importe correspondiente.

El TRLIS en su artículo 28 establece los tipos de gravamen para los sujetos pasivos del IS, articulando una estructura proporcional de tipos de gravamen, indiferentes a la aplicación del resultado y al origen de la renta gravada, todo ello siguiendo las tendencias generales del derecho comparado y en aras de una mayor neutralidad del impuesto.

El tipo general de gravamen del IS es el siguiente:

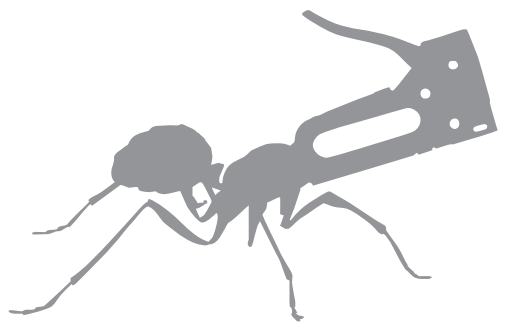
Períodos impositivos iniciados	Tipo general
Hasta el 1 de enero de 2007	35 %
A partir de 1 de enero de 2007	32,5 %
A partir de 1 de enero de 2008	30 %

Y será aplicable a todos los sujetos pasivos del IS, salvo a aquellos en los que se establecen tipos especiales de gravamen.

Los tipos de gravamen especiales son:

Tipo del 25 %: para las mutuas de seguros generales, sociedades de garantía recíproca, sociedades cooperativas de crédito y cajas rurales, colegios profesionales, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, fondos de promoción de empleo, uniones y federaciones cooperativas, puertos del Estado y autoridades portuarias.

- Tipo del 20 %: sociedades cooperativas fiscalmente protegidas.
- Tipo del 10 %: fundaciones, asociaciones de utilidad pública, ONG, federaciones deportivas, Cruz Roja, Obra Pía de los Santos Lugares, fundaciones de entidades religiosas.
- Tipo del 1 %: instituciones de inversión colectiva, el fondo de regulación de carácter público del mercado hipotecario.
- Tipos para las entidades de hidrocarburos: hasta el 1 de enero de 2007 el 40 %, a partir de 1 de enero de 2007 el 37,5 %, y a partir de 1 de enero de 2008 el 35 %.
- Tipo del 0 %: los fondos de pensiones regulados en el Real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre.



→2



Estrategia empresarial

2.1 Mercados financieros

Entendemos por mercados financieros los lugares en donde se compran o venden activos. Al referirnos a “lugares”, no lo hacemos en el sentido físico, sino económico. Las tecnologías de la comunicación han posibilitado desde hace años que compradores y vendedores puedan hallarse a miles de kilómetros de distancia para realizar las operaciones.

El principal mercado de valores que se explicará en este apartado es la Bolsa, en la que se ponen en contacto los demandantes de capital y los ofertantes de recursos financieros. La entrada de una sociedad en Bolsa es un salto trascendental, una decisión histórica. Equivale a una verdadera mayoría de edad. Las consecuencias son profundísimas. Entre ellas, no es la menos importante el carácter público que adquiere la cotización de sus acciones. Esa proyección de la sociedad “hacia fuera” significa también que cualquier operación financiera sobre aquélla se desarrollará dentro de un mercado abierto.

2.2 La bolsa en España

En España hay cuatro Bolsas de valores: Barcelona (1915), Bilbao, Madrid (la más antigua, creada en 1831) y Valencia. Entre ellas se negocian, básicamente, obligaciones, derechos de suscripción, warrants y, sobre todo, las acciones.

Las acciones son el principal activo financiero que se negocia en este mercado y éste proceso de negociación conduce a fijar un precio público o de cotización que puede variar en cada momento. Estas acciones son emitidas por empresas con forma jurídica de sociedad anónima (que hasta ahora son las únicas



empresas mercantiles que pueden acudir a los mercados de capitales organizados en busca de financiación y colocar sus títulos para negociarlos).

La Bolsa de valores se identifica como un mercado de renta variable, ya que los rendimientos de los activos que se negocian, que se concretan en dividendos, derechos de suscripción o en ganancias de capital (plusvalías o, en su caso, minusvalías), dependen tanto de la situación económica general como de la situación particular de cada empresa.

Todo inversor que posee un capital y está dispuesto a adquirir acciones de alguna sociedad anónima que ya están ofertadas públicamente, puede acudir a la Bolsa para comprarlas a los propietarios que deseen venderlas. Esta institución cumple así una función de transferencia de exceso de liquidez desde unos sujetos económicos hasta otros, precisamente su principal justificación y razón de existir.

La Bolsa no es un lugar donde ganar dinero de forma fácil y abundante, aunque algunos lo consideren de tal forma durante los ciclos alcistas de la Bolsa, pero sí es, en cambio, una gran alternativa para el ahorro de particulares e instituciones. Una característica conseguida gracias, en buena medida, a que permite, dentro de los diferentes tipos de mercados oficiales, obtener la mayor rentabilidad aunque, eso sí, asumiendo, posiblemente, un mayor riesgo.

Si los inversores no dispusieran de un mecanismo como la Bolsa que les permitiese vender con facilidad los valores financieros que poseen cuando necesitasen dinero o liquidez para otros fines, difícilmente estarían dispuestos a adquirir previamente tales valores. De igual modo, si no estuviesen motivados a colocar su dinero a disposición de las empresas, la mayor parte de los grandes proyectos económicos no sería posible.

Tradicionalmente la Bolsa ha estado reservada a grandes empresas. A este respecto cabe recordar que el 96 % de las empresas españolas se engloban en el concepto de pymes (de las que la mayoría son microempresas, es decir, empresas con menos de 10 trabajadores), que generan cerca del 62 % de empleo y en torno al 67 % del PIB. Estas empresas no tienen acceso al primer mercado bursátil, si bien tienen otras alternativas para cotizar en mercados alternativos, antiguamente denominados segundos mercados para pymes.

Las Bolsas de valores “se mueven” por expectativas y constituyen una especie de barómetro de la economía, es decir, el comportamiento bursátil se adelanta o anticipa a los acontecimientos económicos, teniendo en cuenta (“descontando”, en el argot bursátil) esas expectativas sobre la situación futura.

En España cotizan en los diferentes mercados dos centenares de compañías, principalmente representativas de los sectores siguientes: banco-finanzas-aseguradoras, energía, construcción-inmobiliarias, comunicaciones y alimentación, entre otros.



2.3 El antes y el después de la bolsa española

La Ley del Mercado de Valores de 1988, que entró en vigor un año después (en julio de 1989), supuso una nueva etapa en la estructura y el funcionamiento de la Bolsa para adaptarla al marco europeo. Hasta esa fecha las cotizaciones se hacían a viva voz por el sistema de “corros”. La nueva ley conllevó la desaparición de la operatoria por ese sistema e introdujo la contratación informatizada, inicialmente a través de un sistema canadiense llamado CATS. Ese nuevo sistema incrementó la transparencia, el mejor funcionamiento y la rapidez. La ley también introdujo la figura de un nuevo regulador del mercado bursátil, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), así como la contratación continua (MCV) a través del sistema de interconexión bursátil (SIB).

Otra consecuencia de la entrada de la nueva Ley fue la transformación de los intermediarios bursátiles, hasta ese momento personas físicas con el nombre de agentes de cambio y Bolsa y condición de fedatario público mercantil, por sociedades y agencias de valores y Bolsa, tal como son actualmente. Finalmente, las cuatro Bolsas españolas perdieron su condición de Bolsas oficiales de comercio, dependientes hasta ese momento del Ministerio de Economía y Hacienda, y se transformaron en sociedades mercantiles cuyos accionistas fueron las sociedades y agencias de valores y Bolsa.

2.4 Cuotas de mercado de las bolsas

Madrid ha sido tradicionalmente la plaza a través de la que se canalizan el mayor número de operaciones (órdenes de compra y venta de valores). Ello tiene su explicación en el hecho de que la mayor parte de las grandes empresas, especialmente bancos y cajas, tienen sus departamentos centrales de valores en la capital de España. Por ello la operatoria que se canaliza a través de la Bolsa de Madrid supera con creces la de las otras tres Bolsas juntas.

2.5 Principales índices

El índice bursátil es un indicador del movimiento de la cotización y representativo de la evolución del mercado. En un índice se seleccionan los títulos que lo van a integrar según una representación significativa del mercado (generalmente en función de la importancia de su capitalización), y se fija la ponderación que se asignará a cada valor. Finalmente se fija su formulación, reflejada mediante una expresión matemática.

El principal índice español es el IBEX 35. Es un índice ponderado que incluye a las 35 sociedades de mayor capitalización (precio por número de acciones) y liquidez del mercado continuo. Entre las sociedades que cotizan en este índice figuran los principales bancos y aseguradoras (Banesto, Bankinter, BBVA, Cri-



teria, Popular, Sabadell, Santander, MAPFRE); los principales grupos energéticos (Repsol, Gas Natural, Iberdrola, Enagas, ENDESA); las principales compañías de tecnología y comunicación (Telefónica, Telecinco, INDRA); y las principales compañías del sector construcción inmobiliario (ACS, Ferrovial, FCC, OHL).

A nivel europeo los principales índices bursátiles son los siguientes:

- Mercado Continuo: mercado en el que cotizan 108 empresas españolas de tamaño normalmente inferior a las que figuran en el IBEX 35. Entre ellas Adolfo Domínguez, Antena 3 TV, Campofrío, Colonial, Corporación Dermoestética, NH Hoteles, Prisa, Pescanova, Sol Meliá, Zeltia, Vueling, Metrovacesa, Indo, Ercros, Cepsa, Bodegas Riojanas, Barón de Ley, Banco Pastor, Almirall, Alba, AB Biotics, Prosegur, La Seda de Barcelona, etc.
- Euro Stoxx 50: compuesto por las 50 empresas de mayor capitalización de la UE. Cotizan en este índice (al cierre del primer semestre de 2011) las empresas españolas BBVA, Iberdrola, Telefónica, Repsol, junto a empresas de otros países como AXA, Bayer, Allianz, BNP, Carrefour, Danone, Daimler, France Telecom, L’Oreal, Philips, Siemens, Total, Unicrédito, Deutsche Bank, Basf, Aegon, Alstom, etc.
- DAX: compuesto por los 30 valores de mayor capitalización y volumen de contratación de la Bolsa de Frankfurt. Entre ellos Adidas, Man, Porsche, Lufthansa, BMW, Tui, Volkswagen.
- CAC-40: compuesto por los 40 valores de mayor capitalización y liquidez de la Bolsa de París. Entre ellos ACCOR, Air France, Michelin, Peugeot, Renault, Hermes, Bouygues, Alcatel.
- Financial Times Stock Exchange (FTSE 100): compuesto por los 100 valores de mayor capitalización de la Bolsa de Londres. Entre ellos Vodafone, Rolls Royce, Lloyd’s, BA, BT, BP, Glaxo.
- Dow Jones: compuesto por los 30 valores de mayor capitalización de la Bolsa de Nueva York. Entre ellos Coca-Cola, Exxon, Nike, Kodak, McDonald’s, Walt Disney, IBM, Goodyear, 3M, American Express, AT&T, Boeing, Kraft.
- Nasdaq: este es un mercado en el que cotizan las 70 empresas de tecnología, biotecnología, etc. Se le conoce como mercado tecnológico de los EUA. Entre ellas Apple, Dell, e-Bay, Google, Yahoo, Microsoft, Oracle, Intel, Amazon, Discovery y Genzyme.
- Standard & Poor’s 500: este es un mercado en el que cotizan las 500 empresas más representativas de los EUA. Entre ellas General Electric, Johnson & Johnson, JP Morgan, Abbott, Colgate, Federal Express, Inter-



continental H, Texas Instruments, Time Warner, Expedia, Starbucks, Banc of America, VISA.

- NIKKEI: este es un mercado en el que cotizan las 225 empresas más representativas de la Bolsa de Tokio. Entre ellas Nissan, Olympus, Sharp, Sony, Yamaha, Toyota, Fuji, Canon, Hitachi, Honda, Nec, Ricoh, Suzuki.
- Latibex: este es un mercado en el que cotizan las 150 empresas más representativas de la Bolsa de los principales países sudamericanos. Entre ellas Banco do Brasil, Banco Santander Chile, Lan Chile y Petrobas.

2.6 Ventajas e inconvenientes de cotizar en bolsa

No cabe duda de que la entrada en Bolsa comporta ventajas e inconvenientes. Se trata, pues, de reflexionar sobre ellos en cada caso concreto, y luego sacar conclusiones. Seguidamente mencionamos en forma resumida algunas ventajas.

- a) Posibilidad de emprender un crecimiento y afrontar inversiones importantes y de alta rentabilidad, que no están al alcance de empresas no cotizadas.
- b) Posibilidad de buscar recursos fuera de la autofinanciación, a un coste relativamente inferior.
- c) Posibilidad de participaciones y compra de otras sociedades, sin desembolso ni endeudamientos, sino con intercambio de acciones.
- d) Mayor independencia de la sociedad de la política crediticia del país y del sistema bancario.
- e) Mayores posibilidades de obtener recursos permanentes a largo plazo en formas diversas, que no están a alcance de las sociedades no cotizadas:
 - Ampliaciones de capital, con y sin prima.
 - Emisiones de bonos u obligaciones a mayor o menor plazo.
 - Emisión de acciones preferentes.
 - Posibilidades de convertibilidad de los endeudamientos a largo plazo en condiciones convenientes a la sociedad.
- f) Posibilidad de buscar financiación en instituciones financieras que no están al alcance de las sociedades no cotizadas.
- g) Consolidación comercial de la sociedad en su mercado.



- h) Identificación del personal a los intereses económicos de la empresa, al tener oportunidad de participar como accionista.
- i) Mayor liquidez y valoración oficial de las acciones.
- j) Mayor prestigio en su mercado.

Pero en la práctica también pueden existir ciertos inconvenientes que pueden bloquear el proyecto de introducción de una empresa en la Bolsa sobre bases razonables, ya que el acceso al mercado de capitales implica:

- a) La necesidad de exhibir datos.
 - Control de los accionistas que sancionará aún más rígidamente la actuación de los administradores.
 - Mayor control del fisco.
- b) La necesidad de que los datos exhibidos sean buenos para estimular las cotizaciones comportará un mayor pago de impuestos.
- c) La apertura y diversificación del accionariado puede comportar la posibilidad de intromisión de accionistas no deseados.
- d) Los problemas de fiscalidad personal de los accionistas de la empresa que se proyecta lanzar en Bolsa, ante la necesidad de declarar plusvalías, dividendos, etc.

2.7 Condiciones para la admisión a cotización de acciones

La incorporación al mercado de valores de una empresa requiere una serie de condiciones mínimas que debe cumplir para ser admitida en el primer mercado, que se pueden resumir de la siguiente manera:

- Capital mínimo: la sociedad deberá tener un capital mínimo de 1.2 millones de euros, excluidas las participaciones individuales iguales o superiores al 25 %.
- Beneficios de la sociedad en los últimos ejercicios: que los beneficios obtenidos en los dos últimos ejercicios, o en tres no consecutivos en un período de cinco años, hayan sido suficientes para poder repartir un dividendo de al menos el 6 % del capital desembolsado, una vez hecha la provisión para impuestos sobre los beneficios y dotadas de reserva legales u obligatorias que correspondan.
- El número de accionistas con participación individual inferior al 25 % del capital será al menos de 100.

En el caso de solicitarse la admisión a cotización en el segundo mercado para pymes, las mencionadas condiciones experimentan una notable reducción.



2.8 Procedimientos a seguir para la admisión a cotización de acciones

- Acuerdos societarios (consejo de administración, junta general de accionistas).
- Verificación previa de la CNMV de los documentos acreditativos de los acuerdos y del folleto informativo de admisión.

2.9 Requisitos posteriores a la salida a bolsa: deberes de información

Las sociedades que están admitidas a cotización en Bolsa tienen la obligación de remitir anualmente a la CNMV, al Departamento de Economía y Conocimiento de la Generalitat de Catalunya, en su caso, y a la Bolsa, la memoria, estados financieros y auditoría de cada ejercicio cerrado. Asimismo, con carácter provisional tienen que remitir estados financieros trimestrales y semestrales resumidos de acuerdo con los modelos establecidos por la CNMV. Por último, deben comunicar los hechos relevantes que afecten a su actividad o a la valoración de sus acciones.

2.10 La empresa tras la salida a bolsa

Como se ha indicado anteriormente, la salida a Bolsa aporta importantes ventajas para la empresa y sus accionistas que se mantienen con posterioridad ya que podrán realizarse nuevas ampliaciones de capital que aportarán nuevos recursos financieros. Asimismo, se seguirán obteniendo los beneficios de tipo cualitativo citados con anterioridad.

2.11 Aspectos económicos

El coste derivado de la colocación en Bolsa de una compañía depende del proceso que se siga en cada caso. Por lo que respecta a las Bolsas de valores españolas, el coste básico por la admisión es del uno por mil sobre el nominal admitido. Posteriormente es de aplicación un derecho de permanencia, que en la actualidad es del 0,045 por mil de la capitalización bursátil de la compañía.

Es importante tener en cuenta que, según al acuerdo existente entre las cuatro Bolsas españolas, la admisión en más de una Bolsa no conlleva ningún coste suplementario, ya que las tarifas de admisión y permanencia se pagan independientemente del número de Bolsas a las que se solicite la admisión. Por otro lado, los requisitos posteriores de información a las Bolsas son homogé-



neos. La admisión múltiple aumenta el número de operadores que siguen el valor.

2.12 Composición del índice ibex 35 al cierre de la sesión del día 3 de junio de 2011

Nombre	Últ.	Dif. (%)	Máx.	Mín.	Volumen	Efectivo (miles)
▲ABENGOA	23,2500	1,09	24,1300	23,0950	1.365.984	32.327,15
ABERTIS SE.A	15,9400	0,00	16,0700	15,9350	732.089	11.725,73
▲ACCIONA	74,7300	0,13	75,6000	74,4500	38.721	2.904,87
▼ACERINOX	12,9450	-0,88	13,0950	12,8900	256.936	3.336,66
▼ACS	32,6750	-0,53	32,9650	32,5500	136.542	4.467,00
▼AMADEUS	14,1700	-0,91	14,4900	14,1700	319.189	4.569,78
▼ARCELORMIT.	22,0100	-0,92	22,3800	21,9450	215.264	4.764,05
▼BA.POPULAR	3,9380	-0,33	3,9780	3,9230	1.883.703	7.447,07
▼BA.SABADELL	2,9000	-0,48	2,9270	2,8950	1.204.185	3.499,70
▼BA.SANTANDER	8,0160	-0,12	8,0890	7,9900	13.692.054	109.957,00
▼BANKINTER	4,5470	-0,26	4,6090	4,5290	588.441	2.682,29
▼BBVA	7,8980	-0,34	7,9700	7,8500	7.251.541	57.360,09
▲BME	21,0500	0,86	21,1600	20,9700	64.061	1.347,47
▲CRITERIA	4,9830	0,10	4,9990	4,9620	2.965.616	14.762,31
▼EBRO FOODS	16,2450	-0,18	16,4500	16,2000	120.134	1.959,36
▼ENAGAS	15,9600	-1,12	16,2250	15,9000	227.947	3.649,66
▼ENDESA	23,0350	-0,28	23,2450	22,9700	96.410	2.232,98
▼FCC	20,8500	-0,76	21,2200	20,7500	189.521	3.958,07
▼FERROVIAL	8,7000	-0,48	8,8170	8,6680	585.597	5.120,01
▼GAMESA	6,3440	-0,49	6,4110	6,3200	935.316	5.955,69
▲GAS NATURAL	13,0700	0,11	13,2850	13,0150	1.617.875	21.307,04
▲GRIFOLS	14,2850	0,78	14,3000	14,1350	736.874	10.478,14
▼I.RENOVABLES	3,0460	-0,13	3,0700	3,0440	2.197.243	6.709,92
▼IAG	2,6140	-1,36	2,6650	2,6080	898.606	2.360,93
▼IBERDROLA	6,0770	-0,25	6,1360	6,0600	6.093.501	37.103,08
▲INDITEX	61,9300	0,39	62,1500	61,2700	816.793	50.528,75
▼INDRA A	14,3450	-0,80	14,5000	14,3150	355.497	5.127,22
▼MAPFRE	2,5950	-0,92	2,6500	2,5890	828.132	2.168,13
▼MEDIASET	6,3720	-0,44	6,4450	6,3110	898.451	5.707,70
▼OHL	24,8300	-0,48	25,2200	24,8000	138.843	3.471,94
▼R.E.C.	41,3450	-0,60	41,6600	41,3000	185.179	7.677,95
▲REPSOL YPF	22,7050	0,02	22,9200	22,6250	1.876.505	42.685,57
▼SACYR VALLE.	7,2400	-1,27	7,4260	7,2100	173.257	1.268,63
▼TEC.REUNIDAS	37,9500	-0,14	38,3500	37,9000	122.518	4.674,18
▼TELEFONICA	16,5450	-0,12	16,6350	16,5200	6.389.240	105.930,85



2.13 Índices de las principales bolsas del mundo

País	Índice	Composición
Unión europea	Euro stoxx 50	50 empresas de mayor capitalización de la unión europea
Eua	Dow jones	30 empresas cotizadas en la bolsa de nueva york
Eua	Standard & poor's 500	500 empresas más representativas de eua
Eua	Nasdaq	Conjunto de empresas del mercado tecnológico de eua
Alemania	Dax	30 empresas de mayor capitalización y volumen de contratación de la bolsa de frankfurt
Francia	Cac-40	40 empresas de mayor capitalización y liquidez de la bolsa de parís
Gran bretaña	Financial times se	100 empresas de mayor capitalización cotizadas en la bolsa de londres
Japón	Nikkei	225 principales empresas de la bolsa de tokio

2.14 Mercado alternativo bursátil (mab)

Es un mercado organizado pensado para que puedan cotizar empresas de menor dimensión que no podrían cotizar en el primer mercado (Mercado Continuo). Éste también está supervisado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que ofrece un sistema de contratación, liquidación, compensación y registro de operaciones que se efectúen sobre:

- Acciones y otros valores de instituciones de inversión colectiva (IIC).
- Valores e instrumentos emitidos o referidos a entidades de reducida capitalización.
- Otros valores e instrumentos que por sus especiales características se acogen a un régimen singularizado.

El MAB, a diferencia del Mercado Continuo, cuenta con una regulación creada especialmente para las SICAV, empresas de capital riesgo y pymes en expansión. Fue creado, por lo tanto, a imagen del AIM británico, el Neuer Markt alemán o el Nouveau marché francés.

Las nuevas leyes que regulan las instituciones de inversión colectiva y las entidades de capital riesgo de 2004 y 2005 respectivamente fomentaron la expansión



sión y flexibilidad de este tipo de figuras. Esto provocó que en 2006 se crease el MAB.

- 21 de febrero de 2006: constitución oficial de MAB.
- 29 de mayo de 2006: entra en negociación el primer segmento – instituciones de inversión colectiva (IIC).
- 27 de junio de 2007: entra en negociación el segmento de entidades de capital riesgo (ECR).
- 18 de marzo de 2008: apertura del Mercado Alternativo Bursátil para empresas en expansión.
- 19 de enero de 2009: comienza a cotizar el primer *hedge fund* (fondo de inversión libre) en el Mercado Alternativo Bursátil.

Empresas cotizadas, entre otras:

- Bodaclick
- Lets Gowex
- Imaginarium
- Medcom Tech
- Negocio & Estilo de Vida
- Neuron Biopharma
- Zinkia

2.15 Mercados de futuro

¿Cuáles son sus orígenes?

Los orígenes de las transacciones de contratos de futuro se remontan a la India en el año 2000 antes de Cristo, cuando mercaderes de lo que hoy es el emirato de Bahrein recibían bienes en consignación para permutarlos en la India. También existen antecedentes de transacciones de futuros en la época grecorromana y más tarde en el siglo XII en Francia e Inglaterra.

Sin embargo, las transacciones de contratos de futuros en la forma que hoy conocemos datan de mediados del siglo XIX en Estados Unidos. En ese entonces, debido principalmente a los excesos de oferta en los períodos de cosecha, la alta variabilidad del precio de los productos agrícolas constituía un desincentivo a la producción. Esto hizo necesaria la creación de los llamados contratos de forwards, en los cuales se establecía entre las dos partes la venta de productos para ser entregados y pagados en el futuro, pero con precios definidos en el presente.

Al poco tiempo, aparecieron los contratos de futuros propiamente dichos, los cuales son básicamente forwards que se transan en forma organizada en bolsas de valores.



Las primeras bolsas de futuros se formaron en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX y posteriormente también se crearon bolsas de futuros en Europa.

Durante el siglo XX los futuros se fueron extendiendo hacia otros productos tales como el oro, plata, petróleo, carne, etc. Posteriormente, en 1972 ocurrió una innovación importante al comenzar a transar futuros sobre activos financieros (monedas extranjeras, índices de acciones, instrumentos de renta fija, etc.). La introducción de los futuros financieros resultó ser un elemento clave que impulsó un fuerte crecimiento de las bolsas que transaban futuros y la creación de nuevas bolsas en varios países del mundo dedicadas principalmente a estos productos.

¿Qué es un mercado de futuro?

El mercado de futuro es aquel en el cual se transan contratos en los cuales las partes se comprometen a comprar o vender en el futuro un determinado bien (producto agrícola, mineral, activo financiero o moneda), definiendo en el presente la cantidad, precio y fecha de vencimiento de la operación.

Por ejemplo, si compramos un contrato de un producto en enero que tiene vencimiento en mayo, a un precio de \$ 1.000, significa que nos comprometemos a recibir una cantidad predefinida de ese producto en la fecha de vencimiento, por la cual deberemos pagar \$ 1.000.

En la práctica, un porcentaje muy pequeño de todos los contratos de futuros llegan al vencimiento, dado que en cualquier momento antes de esa fecha, el compromiso de comprar o vender puede ser extinguido realizando la operación inversa en la Bolsa. En ese caso, la diferencia entre el precio al que fue abierto el contrato y el precio al que se realizó la operación inversa representa la utilidad o pérdida de la participación en futuros.

¿Para qué sirven los mercados de futuros?

El objetivo básico de un mercado de futuros es ofrecer un mecanismo eficiente de protección de precios para personas o empresas expuestas a fluctuaciones adversas de precios en sus activos más relevantes. En términos simples, los mercados de futuros hacen posible la transferencia de riesgos, que en su ausencia deberían asumir los propios agentes económicos.

Adicionalmente, debido a su naturaleza, las cotizaciones de los futuros reflejan los niveles de precios esperados para los próximos meses de los distintos activos, lo que otorga una muy buena información para la toma de decisiones de los agentes económicos y constituye una importante contribución a las



proyecciones económicas y a la planificación financiera, tanto del sector público como del privado.

Finalmente, los futuros son atractivos instrumentos de inversión, dado que pueden presentar una rentabilidad considerable sobre los valores invertidos.

¿Qué mercados futuros existen en el mundo?

Los contratos de futuros pueden suscribirse sobre productos agrícolas (trigo, café, soja), minerales (oro, plata, cobre, petróleo), activos financieros (índices de precios de acciones, instrumentos de renta fija, tasas de interés) y monedas, que requiere necesariamente una estandarización de la cantidad y calidad del producto que se negocia.

¿Quiénes participan en los mercados de futuros?

Las personas o empresas que participan en los mercados de futuros pueden dividirse en dos categorías:

- a) **Hedgers:** son aquellos agentes que desean protegerse de los riesgos derivados de eventuales fluctuaciones en los precios de los productos que los afectan, de los instrumentos financieros que forman sus activos, o de las monedas extranjeras en que han pactado sus transacciones o compromisos. En consecuencia, los hedgers son adversos al riesgo.
- b) **Inversionistas en general:** son agentes que están dispuestos a asumir el riesgo de la variabilidad en los precios, motivados por las expectativas de realizar una ganancia de capital. El reducido monto de inversión necesario para operar en este mercado es un incentivo para los inversionistas que desean actuar en él.

Para los hedgers, el futuro representa una protección en la rentabilidad de sus negocios contra perjuicios que pudieran ocurrir si el precio de un activo o producto se moviera en sentido contrario al esperado.

A modo de ejemplo, una empresa que tiene una deuda en dólares y cuyos ingresos son en bolivianos desea protegerse de los peligros de una devaluación. Para ello deberá comprar contratos a futuro de dólares, lo que le permitirá fijar durante el período de vigencia del contrato el tipo de cambio al cual deberá pagar su deuda. Alternativamente, un inversionista institucional que mantiene una cartera de acciones podrá tomar una posición vendedora en el mercado de futuro de índices de acciones con el objeto de proteger la rentabilidad de su cartera ante la eventual baja generalizada en los precios de las acciones.



Por otra parte, los inversionistas que desean obtener una rentabilidad adecuada en este mercado pueden realizar variadas estrategias operacionales aprovechando el efecto multiplicador que tiene el hecho de exigirse solo un porcentaje del compromiso total. De hecho, como el abono de margen inicial para la apertura de un contrato de futuro representa solo una fracción de éste, una pequeña variación de precios puede resultar en una considerable ganancia o pérdida en relación con el depósito inicial.

Los mercados de futuros son de características tan particulares que requieren un seguimiento diario de la evolución de precios y del volumen negociado. Incluso cuando el mercado se presenta inestable, este control debería realizarse hora a hora, ya que las fluctuaciones de precios pueden tener un impacto considerable en las posiciones del inversionista.

¿Qué papel cumple la Bolsa?

La Bolsa de Valores es el lugar físico donde se efectúan las negociaciones, facilitando además los medios necesarios para que éstas se realicen eficientemente.

La Bolsa realiza también la reglamentación y el control del mercado, y entrega a éste y a los inversionistas la más amplia y oportuna información para la toma de decisiones.

¿A través de quién deben realizarse las operaciones?

Las operaciones de futuros se realizan a través de los corredores de Bolsa, quienes son los intermediarios debidamente registrados y sirven de nexo entre los clientes y la Bolsa.

¿Qué recursos se requieren para realizar una operación a futuro?

A diferencia de una operación en el mercado contado, en que se requiere entregar el monto total de la operación o tener la cantidad total del activo negociado, en las transacciones de futuro solo se debe entregar un margen inicial correspondiente a una fracción del monto total de la operación, lo que tiene un efecto multiplicador importante sobre las ganancias o pérdidas de las transacciones de futuros.

- a) Margen inicial. Es un monto fijo de dinero que equivale a un porcentaje del valor de los contratos, que los clientes deben entregar en la Bolsa por cada interés abierto que mantengan en el mercado de futuro. El margen inicial puede ser constituido en dinero, instrumentos de renta fija e intermediación financiera y otros instrumentos de gran liquidez.



- b) Margen de variación. El valor de una posición de futuro se actualiza diariamente llevándolo al precio de cierre de mercado. La diferencia neta del cambio de precio es debitada de la cuenta corriente de la posición con pérdida y abonada en la cuenta de la posición con ganancias.

Las pérdidas que se produzcan se deben entregar diariamente en dinero, en tanto que las ganancias también se pagarán diariamente en dinero.

¿Cómo se liquidan los contratos de futuro?

El proceso de liquidación se puede realizar anticipadamente o al vencimiento. Anticipadamente se efectuará mediante la ejecución de una operación a futuro inversa a la determinada en el interés abierto, es decir, realizar una compra cuando se tiene una posición vendedora o una venta cuando se tiene una posición compradora. Esta liquidación puede significar una disminución total o parcial del interés abierto.

Al vencimiento del instrumento en cambio, se liquidan en forma definitiva todos sus intereses abiertos, utilizando para la valorización y determinación de las pérdidas y ganancias el precio de referencia del mercado contado del activo objeto.

2.16 Estrategia

La estrategia surge a través de una pregunta que se hacen muchas empresas. ¿Por qué algunas organizaciones tienen un crecimiento rápido y otras, sin embargo, se estrellan, fallan o se estacan? ¿Las empresas líderes en el mercado actualmente son las mismas que las de hace cincuenta años? La evolución de las empresas depende, por lo tanto, de su actuación y de su relación con el medio ambiente en que se encuentran. De ahí aparece el concepto de estrategia y no existe una definición única y universalmente aceptada. Se utiliza este término de manera diversa por parte de directivos y expertos en empresa. Mintzberg lo define como un esfuerzo de sistematización de los distintos significados e identifica 4 definiciones o visiones características del concepto de estrategia: como plan, como pauta, como posición y como perspectiva.

Otros conceptos utilizados los considera como un elemento multidimensional, que contempla toda la organización empresarial.

Así N. M. Arnoldo Hax lo considera como:

1. La estrategia como medio de establecer el propósito de la organización.



2. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.
3. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos fuertes y débiles internos.
4. La estrategia como una manera de definir tareas corporativas, de negocios y funcionales.
5. La estrategia como un modelo de decisiones coherente.
6. La estrategia como una definición de la contribución económica para sus sectores de interés.
7. La estrategia como una expresión de los objetivos estratégicos.
8. La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.
9. La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible.

En el fondo podemos definir la estrategia, entendida como competitiva, como un conjunto de medidas y acciones que una empresa realiza para asegurar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. No significa un tema fácil, ya que se pretende preservar los beneficios frente a competidores, presentes y potenciales, y estos últimos también buscan su ventaja competitiva, por lo que nos encontramos dentro un mercado donde todas las empresas realizan acciones para mantener esta sostenibilidad a largo plazo.

Seguidamente describimos las diferentes visiones que consideramos de la estrategia.

2.17 Plan

La estrategia es un plan, un curso de acción consciente, intencionado, deliberado cuyo fin es enfrentarse a una determinada situación.

Por ello la estrategia tiene dos características muy definidas:

- Su elaboración es previa a la realización de las actuaciones a las que se aplican, es decir, el pensamiento precede a la acción.
- Se desarrollan de forma consciente y deliberada.



Los planes pueden ser generales o específicos, dependiendo del entorno donde se mueve la empresa: si es general, afecta a todas las empresas por igual, y engloba a todos los elementos que lo componen, y si es específico solo afecta a la empresa considerada de una forma más directa, y crea su entorno competitivo.

Dentro de este tipo de estrategia podemos incluir el despiste como maniobra por parte de una empresa para competir de manera diferente frente a los competidores.

Por ejemplo, una empresa ve como su competidor inicia los planes de construir una planta, por lo que hace pública la construcción de una nueva planta con una tecnología moderna. La idea no es la inversión sino la propia amenaza.

Por lo tanto, en términos sencillos podemos definir la estrategia como el póquer de los negocios.

2.18 Pauta

La estrategia no solo se tiene que concebir, sino que se tiene que poner en práctica. Por ello se requiere una definición que incluya el comportamiento posterior a la elaboración del plan, que debe de permitir una secuencia de actuaciones de manera lógica. En definitiva, la estrategia es la consistencia en el comportamiento a largo plazo.

Esta consistencia del comportamiento de la empresa puede ser debida a un plan determinado, pero también puede ser uno no intencionado, sin estar predeterminado. Algunos expertos y autores han manifestado que una cierta dosis de caos en las empresas no es mala, ya que una planificación estratégica puede convertirse en un elemento burocrático, que impida a la empresa liberar todas las energías y capacidad valiosas para el crecimiento continuado de la empresa.

Como suma de las dos ideas, los planes pueden no llegar a realizarse, y las pautas pueden aparecer sin elemento previo. Por lo tanto, se pueden identificar los siguientes tipos de estrategias:

- Estrategia deliberada: se realizan y materializan las intenciones previamente existentes.
- Estrategia emergente: se toman pautas sin que medie intencionalidad alguna.
- Estrategia no realizada: las intenciones existentes no se materializan en la realidad.
- Estrategia realizada: se pone finalmente en práctica.



Evidentemente, no existe una única dirección en la determinación de una estrategia, sino que se produce por una serie de factores tanto exógenos como endógenos, que influyen de manera decisiva en la implementación y la definición de la estrategia competitiva.

2.19 Posición

Permite posicionar la empresa en el mercado, por lo que debemos de considerar a la estrategia como fuerza mediadora entre la organización y su entorno, porque no es un elemento individual, sin ninguna relación con la sociedad, sino que pertenece y tiene una fuerte relación con la misma y la empresa no se entiende sin su relación con el exterior. Por lo tanto, las dimensiones internas y externas deben de estar relacionadas, que permitan alcanzar una posición favorable en el mercado, que se corresponda con las capacidades y recursos de la empresa y, como es obvio, que sea sostenible en el tiempo.

Esta dimensión externa, que permite posicionar la empresa, requiere unos recursos y esfuerzos para conocer y comprender las fuerzas que se mueven en el mercado, cuyo fin no es otro que escoger el posicionamiento más adecuado para la empresa.

2.20 Perspectiva

Esta forma consiste en mirar en el interior de la organización, en las personas que elaboran la estrategia. En el fondo es una manera concreta y específica de percibir el mundo.

Hay empresas que consideran el marketing como eje de su actividad, como IBM, o en otros casos la excelencia técnica, como el caso de HP, o el Corte Inglés en el servicio y atención al cliente.

Esta idea se puede asociar a la personalidad del individuo, cada uno de nosotros tiene su personalidad propia, así una empresa tiene su propia forma de ver las cosas y lo transmite al exterior.

La estrategia es un concepto, por lo tanto, todas las estrategias son abstracciones que existen únicamente en las mentes de los interesados.

Además, para que sea eficiente debe ser compartida por toda la organización a través de sus intenciones, de sus valores y creencias, y de sus actuaciones.

Porter determina la estrategia (competitiva) como una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos.



Diferentes empresas tienen palabras distintas para algunos de los conceptos. Por ejemplo, algunas empresas usan términos como “misión” u “objetivos” en vez de “metas” y algunas otras usan “tácticas” en vez de “políticas operacionales o funcionales”. Sin embargo, la noción esencial está captada en la distinción entre fines y medios.

La figura de la siguiente página se puede llamar “Círculo de la estrategia competitiva”; es un medio para articular los aspectos clave de la estrategia competitiva en una sola figura.



En el centro del círculo están los objetivos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos, económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas clave de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos.

Dependiendo de la naturaleza del negocio, la dirección puede ser más o menos específica al articular estas políticas clave de operación; una vez que estén especificadas, se puede utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa.

Al igual que una rueda, los rayos (políticas) deben radiar del centro y reflejar (objetivos) y deben estar conectados entre sí o la rueda no girará.

Lo importante de una estrategia empresarial es la definición clara del objetivo, para enfocar y dedicar todos los recursos a dicho objetivo e implicar a todos los elementos de la organización. Casos claros del mismo son Microsoft, El Corte Inglés, BMW, Audi...

Podemos formular la estrategia competitiva de manera más amplia determinando los límites que una compañía tiene para lograr el éxito. Los puntos fuertes y débiles forman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo todas las áreas clave de la empresa, como los recursos



financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de personal directamente implicados en la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Por otro lado, los límites externos están determinados por el sector donde se mueve la empresa y su entorno, entendiéndose como entorno todo lo que implica a la empresa. Además, las oportunidades y amenazas del sector definen el ambiente competitivo, con sus riesgos anexos y beneficio futuros. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto de factores exógenos tales como la situación política, los intereses sociales y las costumbres.

De ahí la necesidad de realizar un análisis adecuado del entorno. Un instrumento útil es el "perfil estratégico", que se puede elaborar de la siguiente forma: en primer lugar, se elabora una lista de los factores denominados clave del entorno o variables significativas, agrupándolos en dimensiones del entorno, que pueden ser: Dimensión sociocultural (valores y actitudes, grupos sociales, conflictividad laboral, mercado de trabajo, sindicatos, defensa del consumidor); Dimensión económica (PIB, inflación, balanza de pagos, paro, productividad, mercado de capitales, recursos energéticos, política industrial); Dimensión tecnológica (política de I+D, conocimientos científicos y tecnológicos, infraestructura científica y tecnológica, madurez tecnológica, disponibilidad de nuevas tecnologías); y Dimensión político-legal (situación política, política económica, legislación económica y social, política social). En segundo lugar, se valora el comportamiento de cada factor clave, de muy negativo a muy positivo, utilizando la escala de Likert, la cual va de muy negativo, a negativo, indiferente o equilibrado, positivo o muy positivo, siempre considerando el aspecto subjetivo de dicha valoración por parte de la empresa y sus directivos.

Debemos añadir que este análisis debe ser no solo para el presente, sino también para el futuro, ya que deben de conocerse las oportunidades y amenazas no a corto plazo, sino a largo plazo.

La metodología es la misma para la situación presente, lo que sucede es que la incertidumbre del futuro hace que el riesgo se incremente. Así, actualmente la mayoría de los entornos son muy turbulentos e inciertos. En este tipo de entornos se necesitan técnicas prospectivas, ya que no pueden basarse en hechos o acontecimientos pasados. La previsión consiste en la apreciación, acompañada de un cierto grado de confianza (en términos estadísticos, la probabilidad) de la evolución de unas determinadas variables hacia un horizonte temporal. Esta apreciación cuantitativa se basa en técnicas de validación a corto plazo, de las cuales podemos señalar los ajustes por funciones (lineal, logística, exponencial), análisis de series temporales, modelos econométricos...

En cambio, en un panorama de futuros posibles e inciertos, con la complejidad del entorno, es muy difícil aplicar este tipo de técnicas cuantitativas, por lo que se requiere técnicas de carácter prospectivo, que lo analicen de manera más



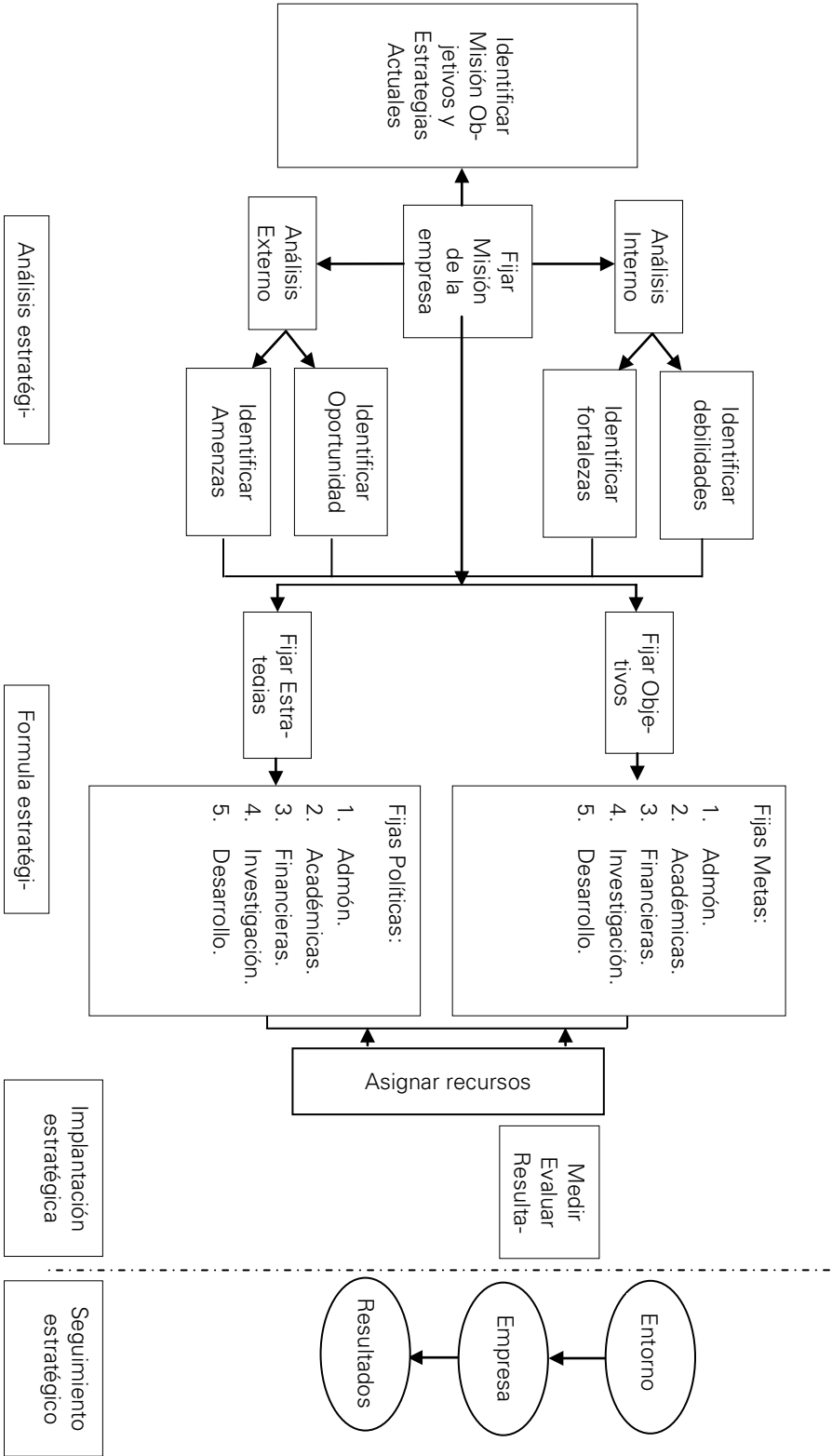
qualitativa que cuantitativa. De entre estas técnicas se puede mencionar los métodos, como el del escenario, Delphi y el de los impactos cruzados.



El último paso dentro de la estrategia competitiva es la necesidad de una formulación correcta, la cual debe de correlacionar el análisis externo, e interno, con la fijación de los objetivos, que nos permita determinar la estrategia, su implantación y, lo más importante, su seguimiento, que nos permita evaluar los resultados obtenidos y que éstos se adecuen a la realidad de la empresa y a la finalidad de su estrategia.

Sería conveniente añadir en este apartado un hecho cierto, qué entorno se mueve más rápidamente que la organización, por lo que debemos de articular mecanismos sistemáticos de adaptación al cambio; en otras palabras, la innovación constante dentro de la organización, innovar en modelo de negocio, crear espacios únicos de valor. Para ello es necesario pensar fuera del paradigma, pensar que la estrategia tiene que ser innovadora para que realmente genere valor a largo plazo, y crear una combinación óptima de la estrategia y la organización que permita la consecución de los objetivos a largo plazo y una organización lo más similar al mercado, que permita reaccionar de manera rápida ante los cambios bruscos que se puedan producir y orientarse a la solución de problemas y no solamente a los productos.

El siguiente cuadro, extraído de Blanca Escardíbul, de la Univesidad de Lérida, permite visualizar de manera clara el proceso de formulación de la dirección estratégica que debe de realizar una empresa para ser capaz de enfrentarse a un entorno competitivo y salir victoriosa de dicho proceso.





2.21 Modelos de estrategia empresarial

En este apartado, pretendemos explicar y describir los modelos más divulgados de estrategia empresarial, como medio para que el lector tenga capacidad de interpretar el mundo empresarial, y asistir fundamentalmente al director de la empresa en la búsqueda del óptimo empresarial.

Michael Porter, en diversos libros publicados entre 1980 y 1992, entre ellos La estrategia competitiva, En su obra Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, publicada en 1980 articuló un marco para evaluar la ventaja competitiva en el mundo empresarial.

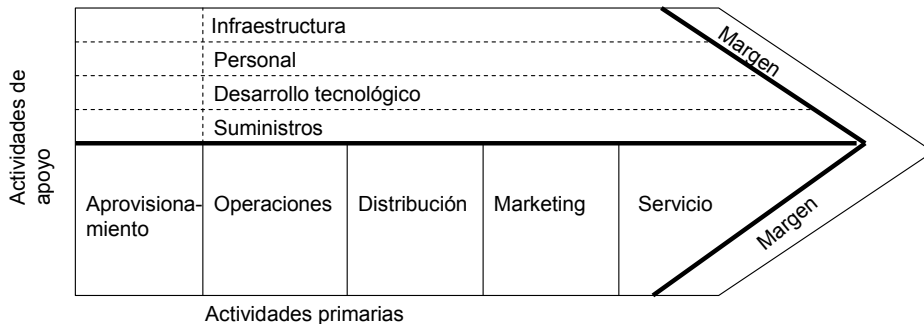
La ventaja competitiva no debe ser comprendida viendo las empresas como un ente único, sino como un conjunto de actividades discretas que realiza la empresa, como son la logística, la producción, el marketing o las ventas. De esta idea surge *la cadena de valor* donde la empresa ocupa un lugar en el proceso desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

Por lo tanto, es necesario estudiar cada una de las partes diferenciadas para poder obtener una ventaja competitiva permanente para la empresa. Y es necesario, pues toda empresa, especialmente si ha adquirido ya un cierto tamaño, es un organismo complejo compuesto de partes diferenciadas, y las características estructurales del sector, en las que debe buscar la estrategia competitiva, afectan de modo muy distinto a las diversas partes de la empresa.

Una empresa es una organización que compra productos y servicios al exterior (inputs), los transforma de algún modo, aunque solo sea trasladándolos de lugar, y los vende a sus clientes (outputs).

Para hacer esto, tiene que tener unas actividades primarias (traer los inputs hasta la empresa; transformarlos; conseguir clientes que los quieran comprar; entregárselos; venderlos y dar servicio post-venta...) y unas actividades de soporte, tales como financiar las operaciones, contabilizar las operaciones, diseñar el proceso productivo, determinar la estrategia, etc. Cuáles son en concreto las actividades fundamentales de una empresa es una cuestión que cada empresa debe responder por sí misma.

Lo importante es diferenciar de manera clara los elementos de la empresa:





Las actividades primarias se pueden definir de la siguiente forma:

Aprovisionamiento: incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje, manejo de materiales, control de inventario, compras de materiales.

Operaciones: transformación de materias primas en productos finales para el caso de productos; en caso de servicios esta etapa no existe.

Logística de salida: distribución del producto terminado (programación de pedidos de ventas, operación de expedición de mercancía...).

Marketing y ventas: inducir y facilitar a los compradores el proceso de compra del producto (vendedores, paneles de ventas, campañas de publicidad, test de publicidad...).

Servicio posventa: fidelización de marca, incrementar el valor de producto a través de servicio de garantías, repuestos gratis, reparaciones, instalaciones...

Las actividades de apoyo se pueden definir de la siguiente forma:

Recursos humanos: la gestión de recursos humanos puede abarcar desde la realización de actividades como nóminas, reclutamiento, test psicotécnicos y revisiones médicas. Al igual que ocurre con otras actividades de soporte, la gestión de las personas tiene lugar en las diferentes partes de la organización empresarial.

Infraestructura: servicios de redes informáticas, instalación de ordenadores, mantenimiento de portátiles.

Desarrollo tecnológico: centros de investigación, desarrollo y tecnología.

Servicios de apoyo: contabilidad, gestión de cobros, gestión de pagos, comunicación con los bancos, impuestos, operaciones financieras, gestiones con las administraciones públicas...

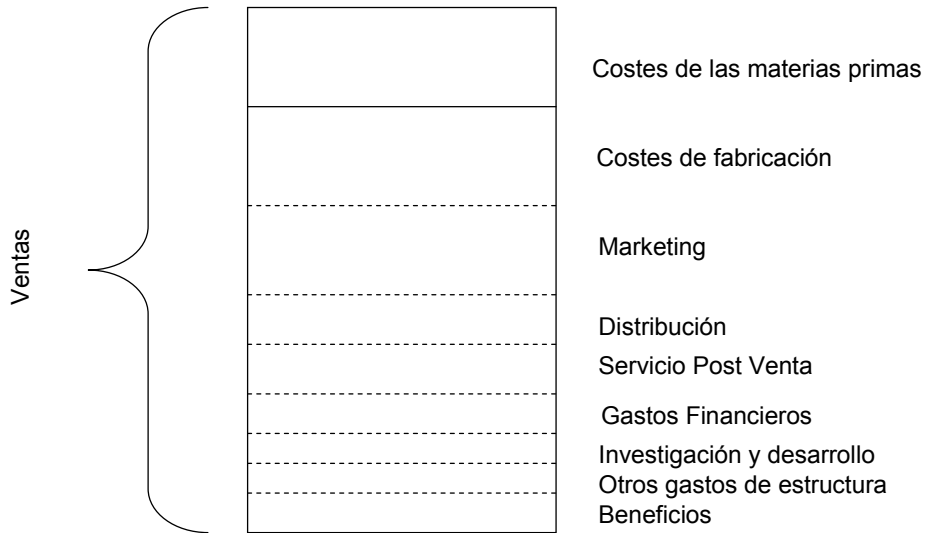
Actualmente las empresas se centran en las actividades primarias, que son las que generan valor real para el accionista y donde la empresa es fuerte, en otras palabras, en el *core business*, que es el centro de la empresa; como consecuencia de esta idea, llevan a cabo la externalización de las actividades de apoyo hacia empresas especializadas en dichas actividades.

La cadena de valor la podemos incluso llevar a un detalle más exhaustivo dentro de la cuenta de resultados, en la cual puede observarse el valor que añade la empresa a los inputs que compra del exterior.

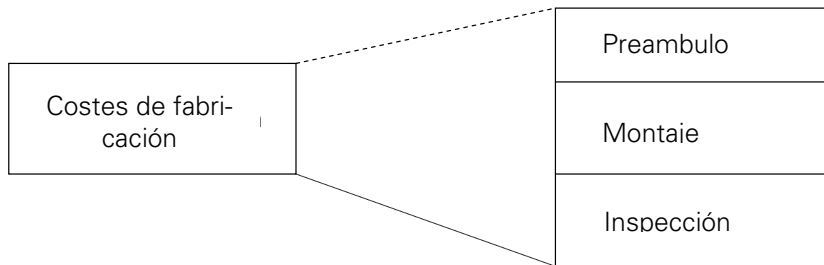
El detalle se debe de hacer teniendo en cuenta las actividades constituyentes de la empresa. Por ello, el grado de profundización es cuestión de sentido común, que aunque parezca extraño, algunas veces es un bien escaso dentro de la economía y el mundo de la empresa, Las actividades separables deben ser



diferenciables, de características propias, y de un tamaño que las haga útiles para el análisis: normalmente, no será lógico dividir la empresa en actividades que representes en 1 % del valor añadido de la empresa.



Evidentemente cada parte de la cadena de valor se puede desglosar en partes diferenciadas. Por ejemplo:



Pero como se ha mencionado antes, la separación de las actividades debe tener sentido económico. En este último caso parece lógico, ya que como ya podemos intuir dentro de un proceso de una empresa, sobre todo industrial, el proceso de fabricación es un pieza vital y su análisis puede indicar desajustes que pueden implicar pérdida de eficiencia y, por lo tanto, de dinero.

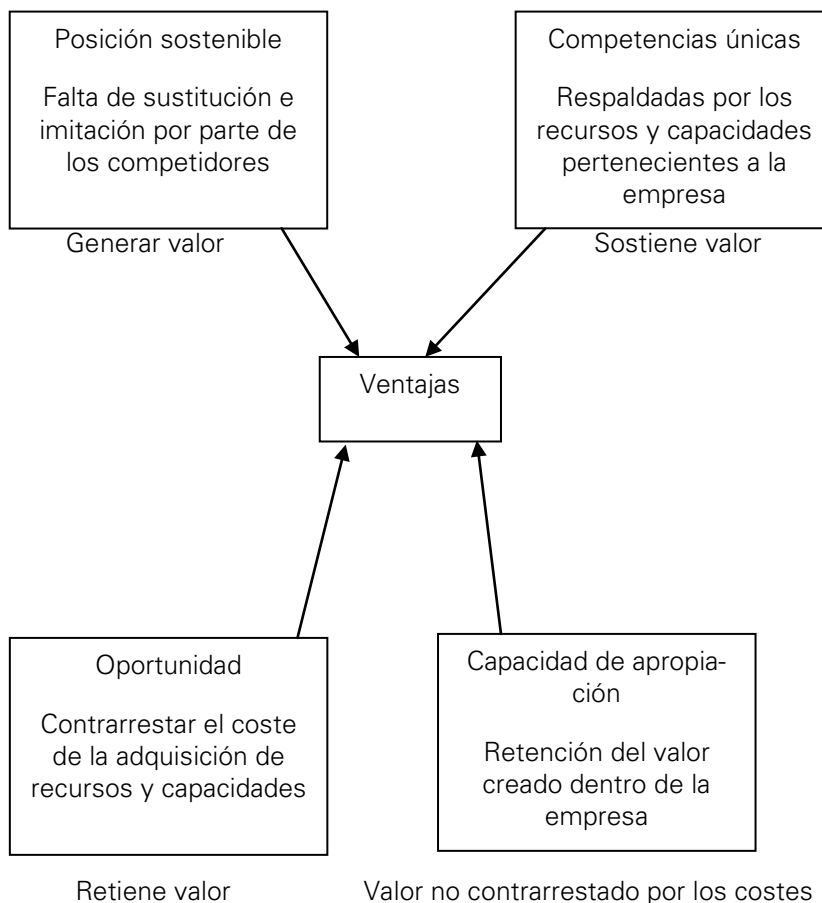
Alejándonos de Porter podemos hablar del **modelo de empresa basada en los recursos**, ya que este modelo se basa en los factores, es decir, en las capacidades y recursos. Tal como menciona C. Prahalad, a corto plazo la competitividad de las empresas se deriva de atributos como precio y desarrollo de productos, A largo plazo, sin embargo, la competitividad se basa en la capaci-



dad de producir a bajos costes y mayor rapidez en los movimientos en el mercado que el competidor.

Para Prahalad y Hamel existen tres pruebas que se pueden aplicar para identificar competencias clave en una empresa. Primero, una competencia clave lleva a tener acceso a una amplia variedad de mercados; segundo, la misma competencia debe conllevar a contribuir de manera importante a la percepción de los beneficios del producto por parte del cliente; y por último, esta competencia debe ser un conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías que una empresa realiza para añadir valor a sus clientes.

El siguiente esquema permite verlo de manera más simple:



Volviendo a Porter, *el modelo de las cinco puertas* permite ver los tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de una empresa dentro de un entorno competitivo como se mueven las empresas actualmente.



Las cinco fuerzas competitivas que se muestran en el gráfico determinan conjuntamente la intensidad de la competitividad en el sector industrial, que es al que se refiere principalmente este modelo, y que son las que gobiernan y que son claves para formular la estrategia. La esencia de una estrategia consiste en relacionar la empresa con su entorno, ya que como elemento que forma parte de un todo, se relaciona y necesita de este entorno para poder sobrevivir.

El objetivo de la estrategia, en definitiva, es encontrar una posición de la empresa en el sector donde se mueve para defenderse contra las fuerzas competidoras y decantarlas al final a su favor.

Del modelo podemos destacar los siguientes puntos:

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por parte de nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. De aquí podemos mencionar los siguientes ejemplos:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.



- Acceso a canales de distribución.
 - Mejoras en la tecnología.
- b) La rivalidad entre los competidores. Para una corporación es más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores están muy bien posicionados, si son muy numerosos y los costos fijos son altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Ejemplos:
- Poder de los compradores.
 - Poder de los proveedores.
 - Amenaza de nuevos competidores.
 - Amenaza de productos sustitutos.
 - Crecimiento industrial.
 - Sobrecapacidad industrial.
 - Barreras de salida.
 - Diversidad de competidores.
 - Complejidad informacional y asimetría.
 - Valor de la marca.
 - Cuota de coste fijo por valor añadido.
 - Estudie el ambiente externo, en especial el ambiente industrial.
 - Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
 - Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
 - Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.
 - Aproveche las fortalezas de la empresa.
- c) Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento de mercado no es atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación es aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación es aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
- d) Poder de negociación de los clientes. Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, o el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, la corpo-



ración tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos y reducir los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Véase los siguientes ejemplos:

- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Propensión del comprador a sustituir.

Siguiendo con nuestro análisis de los modelos de estrategia empresarial, nos detenemos ahora en el DAFO (SWOT). Sus siglas significan debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Dicho modelo tiene como objeto estudiar y establecer un diagnóstico de la situación de la empresa, así como identificar los puntos fuertes y débiles de la misma con respecto al entorno, para que pueda afrontar de manera eficiente los cambios que se producen de forma continuada en el entorno empresarial.

Oportunidad: permite que una circunstancia o un elemento del entorno del sector sea potencialmente favorables para este (por ejemplo cuando Bill Gates desarrolló los ordenadores de sobremesa para que pudieran acceder todas las personas que lo desearan y no solo se quedara como un elemento ajeno a la sociedad).

Amenaza: aspectos del entorno que pueden comportar una situación desfavorables para el sector (la burbuja inmobiliaria en nuestro país y las consecuencias negativas que ha llevado no solo a las promotoras, sino a la economía española en general).

Fortaleza: puntos fuertes internos de la empresa o el sector, que representan ventajas competitivas (servicio posventa del Corte Inglés).

Debilidad: punto débil de la empresa o sector que comporta desventaja competitiva (competitividad de las marcas blancas para los productos de gran consumo).

De la combinación de las cuatro variables antes mencionadas surgen cuatro tipos de estrategias:



Estrategias de reorientación: aprovechar las ventajas competitivas de la empresa y la dependencia del entorno. Persiguen un cambio importante tanto de la estructura como del campo de actividad.

Estrategia de supervivencia: la usan aquellas empresas que están sometidas a una fuerte presión, por parte del entorno o por parte de las propias debilidades de la empresa.

Estrategia defensiva: mejorar la eficiencia de las operaciones, es decir, la obtención de los objetivos propuestos con el mínimo de recursos posible.

Estrategias ofensiva: están orientadas a la innovación y estrechamente atadas al lanzamiento de nuevos productos.

Gráficamente:

Análisis DAFO		Análisis del entorno	
		Amenazas	Oportunidades
Diagnóstico de la empresa	Fortalezas	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
	Debilidades	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Por último tenemos el **cuadro de mando integral o el Balanced Scorecard** desarrollado por R. S. Kaplan y D. S. Norton, que permite tener una visión estratégica de una organización y ver su actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, el proceso interno y, finalmente, la innovación y el aprendizaje.

Dicho cuadro es un sistema no solo táctico u operativo, sino que permite evaluar de manera continua la evolución de la estrategia de la empresa; muchas empresas lo utilizan como sistema de gestión estratégica a largo plazo.

Por último tenemos el **cuadro de mando integral o el Balanced Scorecard** desarrollado por R. S. Kaplan y D. S. Norton, que permite tener una visión estratégica de una organización y ver su actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, el proceso interno y, finalmente, la innovación y el aprendizaje.



Dicho cuadro es un sistema no solo táctico u operativo, sino que permite evaluar de manera continua la evolución de la estrategia de la empresa; muchas empresas lo utilizan como sistema de gestión estratégica a largo plazo.

HIPÓTESIS DEL CUADRO DEL MANDO INTEGRAL

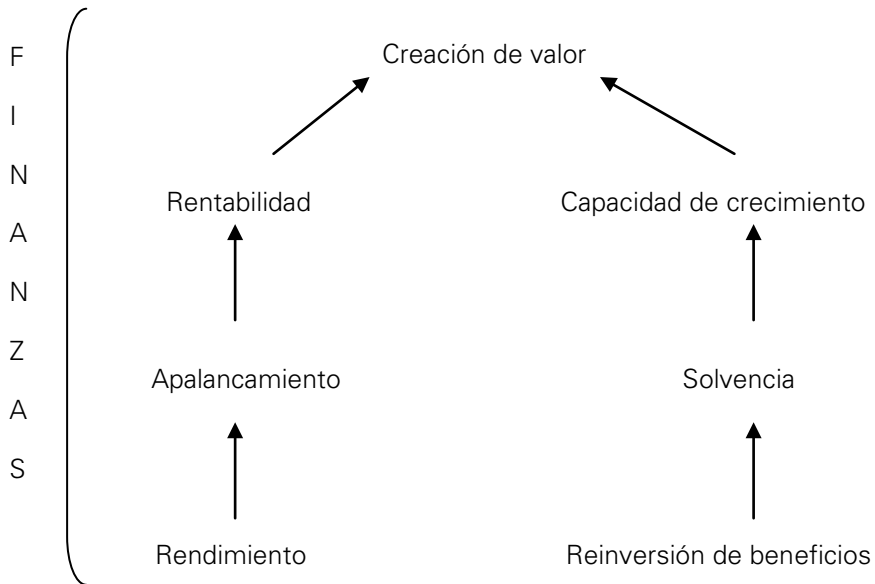
RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

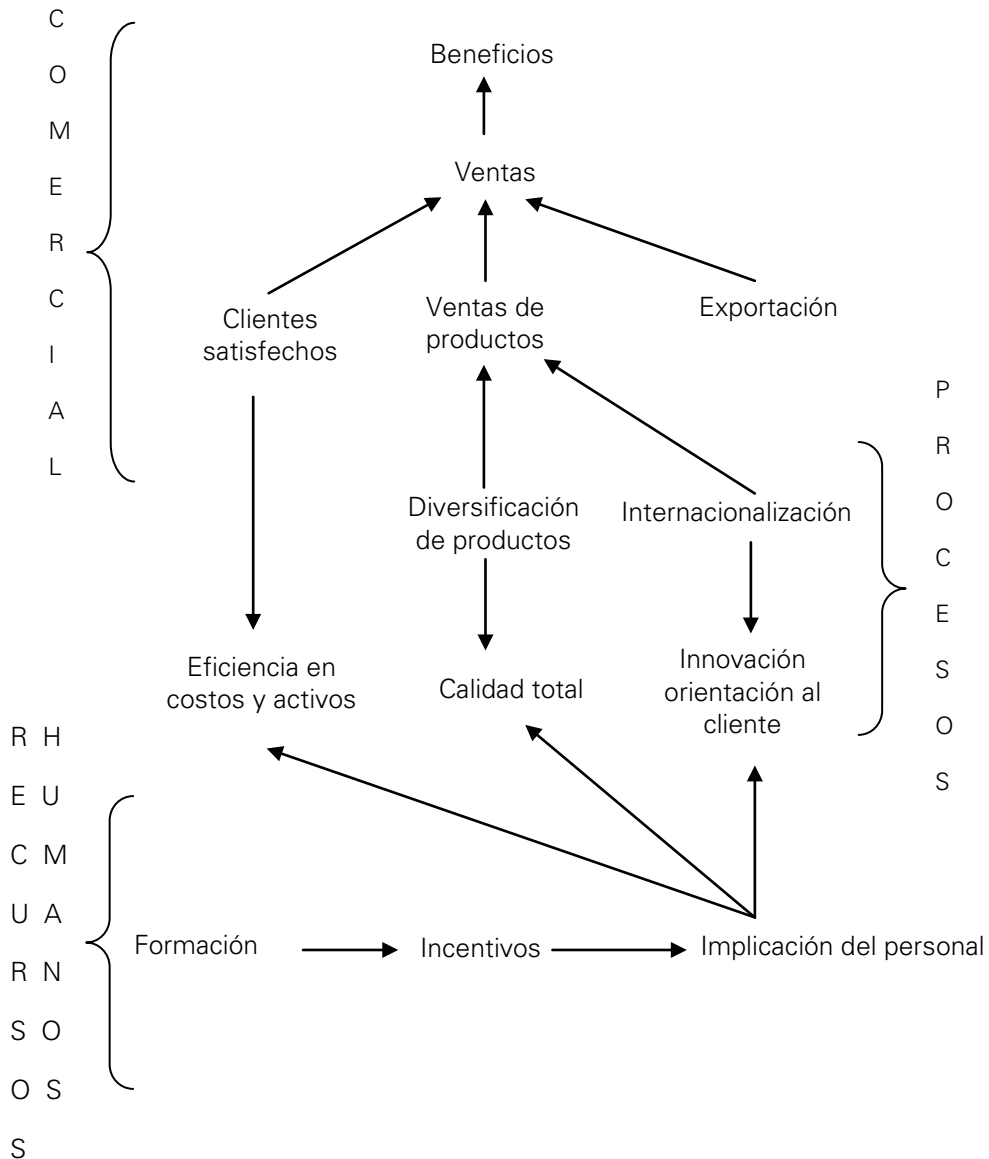
SATISFACCIÓN DE CLIENTES

MEJORA DE PROCESOS

MEJORA EN LOS EMPLEADOS

De manera más amplia podemos determinar el siguiente esquema:





Está claro que el cuadro de mando integral persigue obtener una eficacia productiva, como consecuencia de una mejora, en primer lugar, de los costes, seguida de una adecuada cartera de productos, y conseguir con ello una combinación óptima de productos y clientes. A estos elementos se les une una política de recursos humanos, que incide en elementos clave como la formación, los incentivos y la necesidad de sentir la pertenencia por parte de los empleados a algo importante, en otras palabras, sentirse orgulloso. Todas estas estrategias permitirán obtener unos buenos crecimientos económico-



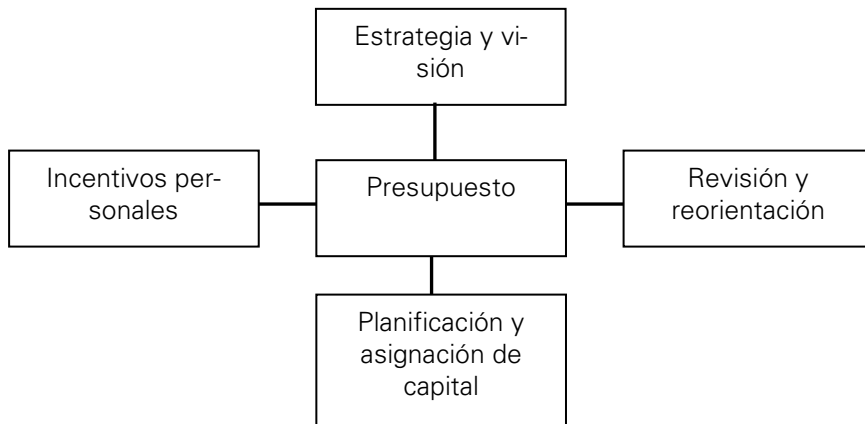
financieros, y conseguir una rentabilidad alta para los accionistas y, por lo tanto, crear valor para los mismos.

Robert S. Kaplan y David P. Norton consideran que el cuadro de mando integral ha evolucionado desde que lo desarrollaron por primera vez e introdujeron el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros. Dichos indicadores informaban sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuáles serían los inductores de los resultados futuros, los inductores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. El cuadro de mando integral proporcionaba un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Financiera:** la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- **Cliente:** la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- **Proceso interno:** las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- **Aprendizaje y crecimiento:** las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

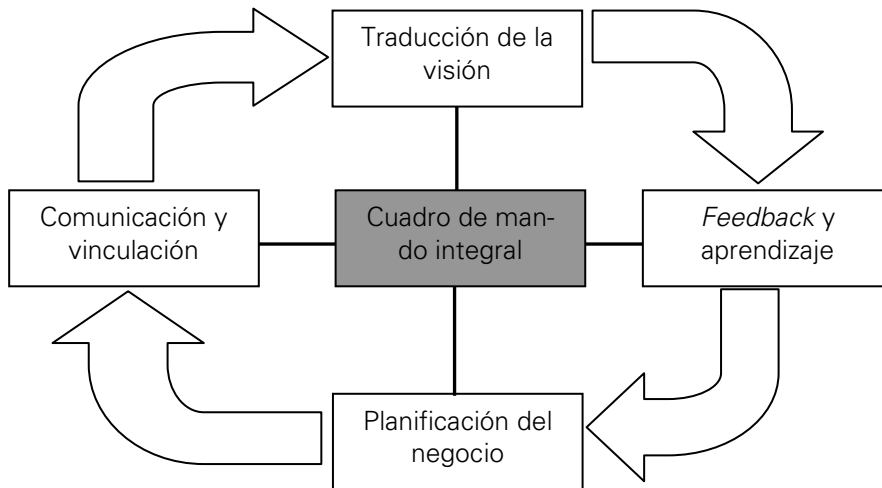
Por otra parte, añaden la necesidad de incluir los indicadores en un sistema de gestión. Para aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión. Así pues, afinamos el concepto de cuadro de mando integral y mostramos que podía ir más allá de ser un sistema para medir resultados y transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica. Gráficamente se puede mostrar de la siguiente forma:

De un sistema de control de gestión diseñado alrededor de un marco financiero a corto plazo y basado en el control





A un sistema de gestión estratégico Diseñado alrededor de una visión estratégica a más largo plazo



El proceso de evolución de indicadores financieros a sistemas estratégicos nos permite fijar una clara dirección en los procesos de gestión de las empresas. La creación de sistemas de medidas financieras no debe ser un fin en sí mismo, sino el camino para generar políticas y estrategias que permitan avanzar en la dirección adecuada para el accionista. Por ello, todos los elementos tratados hasta ahora y los futuros deben estar enfocados, no solo en la generación de herramientas útiles de medición de la empresa, sino al diseño de verdades estratégicas empresariales que permitan visualizar una orientación clara a la competitividad de las empresas y, como consecuencia, generar el valor real para los accionistas.

Estrategias genéricas

La estructura de mercados y la estrategia empresarial están estrechamente relacionadas. Las estrategias genéricas representan planteamientos internamente consistentes sobre la forma de competir en un mercado en un sentido amplio.

Las estrategias genéricas para competir en un mercado son dos:

- Costes
- Diferenciación

Se puede hacer una distinción adicional entre las estrategias que tienen en su objetivo el mercado en su conjunto y las que se orientan solo a una parte o segmento del mismo. Además, según Porter podemos añadir la estrategia se



segmentación o especialización, que se basa en segmentar el mercado en función de una serie de características, como ingresos, edad, sexo, gusto...

Por otro lado, las estrategias genéricas proporcionan una guía de actuación estratégica para obtener ventajas competitivas frente a los rivales en los mercados.

La capacidad de generar beneficios de una empresa depende no solo del acierto con que se diseñe y se ponga en práctica la estrategia, sino también de la estructura de su mercado.

La estructura de mercados y la estrategia empresarial están estrechamente relacionadas. Las estrategias genéricas representan planteamientos internamente consistentes sobre la forma de competir en un mercado en un sentido amplio.

Las estrategias genéricas para competir en un mercado son dos:

- Costes
- Diferenciación

Se puede hacer una distinción adicional entre las estrategias que tienen en su objetivo el mercado en su conjunto y las que se orientan solo a una parte o segmento del mismo. Además, según Porter podemos añadir la estrategia de segmentación o especialización, que se basa en segmentar el mercado en función de una serie de características, como ingresos, edad, sexo, gusto...

Por otro lado, las estrategias genéricas proporcionan una guía de actuación estratégica para obtener ventajas competitivas frente a los rivales en los mercados.

La capacidad de generar beneficios de una empresa depende no solo del acierto con que se diseñe y se ponga en práctica la estrategia, sino también de la estructura de su mercado.

La siguiente tabla permite ver la relación de actividades de una empresa y la estrategia a seguir en caso de liderazgo en costes o diferenciación.

Actividad	Liderazgo en costes	Diferenciación
Compras	Descuento por volumen	Calidad materias primas
Fabricación	Métodos propios	Maestría
Distribución	Cercanía al cliente	Rapidez de servir
Marketing	Volumen publicitario	Imagen de marca
Servicio	Calidad producto	Gran atención al cliente
Investigación y desarrollo	Nuevos Procesos	Productos únicos
Personal	Motivación	Formación
Etc.



Veamos, en detalle, las estrategias mencionadas anteriormente:

Costes

Se basa en la consecución de menores costes del mercado, que exige aprovechar economías de escala, con la construcción instalaciones de tamaño eficiente (grandes obras de edificación), obtener reducciones de coste por acumulación de experiencia, estrictos controles de costes e implantar políticas de reducciones de costes en todas las áreas de la empresa.

El determinante fundamental de los costes es con frecuencia el volumen. Hay muchas actividades de la cadena de valor cuyo coste unitario disminuye si se incrementa el volumen, hasta llegar al tamaño mínimo eficiente para esta actividad.

El siguiente factor fundamental es las interrelaciones que existan entre las distintas actividades de la cadena de valor. Por ejemplo, la actividad de posventa puede servir para varias obras de un mismo constructor, o las actividades de marketing que pueden ser comunes para todas las obras, por ejemplo, la campaña de Metro-3 sobre el precio garantizado hasta el 2011.

Diferenciación

La estrategia de diferenciación se basa en el lanzamiento al mercado de un producto o servicio que sea percibido como "único y diferente" por los clientes.

La diferenciación puede articularse en torno a dimensiones diversas: calidad (Núñez y Navarro, La llave de oro), medioambiente (Abertis), imagen de marca (Audi, BMW), Servicio posventa (El Corte Inglés), tecnología (Boeing, Airbus).

La estrategia de diferenciación no implica que no se haga caso a los costes, pero el objetivo principal es que el cliente vea el producto como algo único y diferente y que esté dispuesto a pagar un precio superior por disfrutar del producto.

En la medida que una empresa se puede diferenciar en el mercado y está valorada por los clientes puede implicar la fidelización de estos clientes, sin embargo, impide alcanzar cuotas de mercado altas ya que se basa en la exclusividad y los precios altos.

→ 3



Finanzas

3.1 Arquitectura contable y análisis financiero de la empresa

3.1.1 Introducción

Es probable que cualquiera que lea este capítulo tenga un concepto general de lo que es la contabilidad así como una noción básica del significado de análisis financiero. Sin embargo, también es probable que para algunos lectores no sea fácil percibir la complejidad de llevar a cabo estas tareas.

Hasta cierto punto es bien sabido que la contabilidad es el conjunto de normas y técnicas empleadas con el fin de capturar información sobre las transacciones y eventos de corte financiero dentro de una unidad económica. De este proceso de recolección de información y documentación de eventos se derivan una serie de reportes financieros los cuales no solamente son considerados de alto valor informacional para la gestión empresarial, sino que además estas fuentes de información son empleadas por los distintos grupos de interesados dentro de la empresa.

Los grupos de interesados dentro de una empresa (*stakeholders*) comprenden a los gerentes de la empresa, los propietarios y sus representantes (consejo de administración), acreedores, entidades gubernamentales e incluso los empleados. De un modo u otro, estos usuarios de la información contable tienen una función objetivo la cual, a distintos niveles de intensidad, guarda mayor o menor similitud con la de otros interesados dentro de la empresa. Como es de esperar, cada grupo de interesados busca maximizar su propia función objetivo, la cual está dominada por sus intereses dentro de la empresa, y las posibles divergencias que surgen entre estos grupos puede potencialmente derivar en conflictos de distinta naturaleza que suelen resolverse, en su mayoría, a través de procesos de negociación (ejemplos: negociación patronal-sindicatos,



acuerdo sobre políticas de reinversión-dividendos, reemplazo de ejecutivos y la naturaleza del sucesor).

El uso que se hace de la información contable-financiera y el objetivo del análisis económico-financiero también varía según los intereses del agente a cargo de llevar a cabo dicho análisis. De esta forma, los managers llevan a cabo distintos análisis financieros con el fin de tomar decisiones que pueden ser de bajo impacto o profundas dentro de la empresa. Los inversores invierten en la empresa con la esperanza de obtener beneficios futuros que eventualmente puede conducir a la distribución de los réditos fruto de dicha inversión (por ejemplo, dividendos). Los acreedores están siempre preocupados por la capacidad de la entidad para pagar sus obligaciones. Distintas administraciones públicas y unidades gubernamentales necesitan información para efectos de política de planificación, impuestos y regulación. Los analistas pueden utilizar los datos contables para formarse una opinión sobre la que basar sus recomendaciones de inversión. Los empleados buscan conocer la situación financiera de la empresa ya que pueden estar deseosos de trabajar para una empresa de éxito y lograr promover su carrera individual, además de requerir de un análisis de corte contable-financiero para analizar el desempeño de la empresa y poder así contar con información fiable a la hora de hacer frente a los distintos procesos de negociación en que este colectivo puede verse implicado.

De esta forma, la información contable-financiera sobre la empresa ayuda a satisfacer las necesidades de todas estas partes interesadas. Esta diversidad de necesidades entre los grupos de interesados conlleva la elaboración de distintos reportes, los cuales pueden tener una orientación más interna (contabilidad interna, con un enfoque usualmente orientado a las ventas y a los costes de producción) o externa (contabilidad financiera, cuyo enfoque se centra más en la generación de reportes que faciliten el análisis de la empresa desde distintas ópticas). Así, en este capítulo se pretende iniciar al lector en el estudio de la anatomía básica de la información contable así como en la estructura contable de una empresa. Además, se presentan una serie de nociones básicas que permiten al lector llevar a cabo un análisis económico-financiero a nivel empresarial.

3.2 Anatomía contable: algunos conceptos básicos

La calidad de la información usada tanto por la contabilidad de gestión como por la contabilidad financiera depende de forma radical de los sistemas de información disponibles, los cuales permiten capturar de forma fiable y resumir dichos datos relacionados con las distintas transacciones comerciales llevadas a cabo por la empresa. Durante los últimos 30 años la tecnología de la información ha alterado radicalmente este aspecto mundano de la práctica contable, y la contabilidad ha pasado de ser una tarea de documentación para con-



vertirse hoy en día en una disciplina dinámica estrechamente ligada a la toma de decisiones.

Sin embargo, es importante resaltar que la información contable sufre de ciertas restricciones. En primer lugar, destaca el carácter documental de la disciplina. La limitada capacidad para emplear métodos de estimación que den carácter predictivo a la contabilidad hace que esta rama siga teniendo un alto componente documental. Ello implica que la emisión de cualquier informe necesario para el análisis operativo o financiero de la empresa debe estar basado en información sobre hechos relevantes que tuvieron lugar en el pasado, o por otro lado, en un robusto análisis de mercado que permita hacer previsiones sólidas sobre el potencial devenir de la empresa a corto plazo.

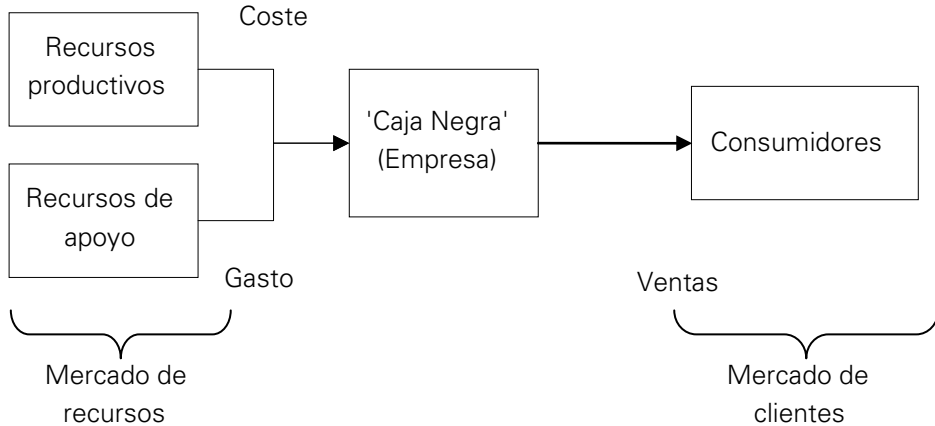
En segundo lugar, cabe destacar que la contabilidad aún no ha avanzado hasta el punto de tener capacidad de valorar la empresa de forma completa y eficiente. La mayoría de transacciones y eventos son reportados sobre la base de información objetiva y verificable (principio de coste histórico), lo que da robustez documental a los sistemas contables. Sin embargo, no existe espacio para introducir de forma continua y persistente ajustes en el valor de los activos de la empresa derivados de cambios cuya naturaleza puede ser de mercado (por ejemplo, valoración de los terrenos) o estratégica (por ejemplo, activos que aún tienen valor contable pero que se vuelven obsoletos debido a un cambio tecnológico). De esta forma, la valoración final de una empresa no es una decisión únicamente ligada al análisis de informes derivados a partir de la información contable, sino más bien un proceso donde la valoración de activos, los cuales pueden tener una mayor o menor relevancia estratégica, y la negociación entre las partes involucradas desempeñan un papel fundamental.

Llegados a este punto es importante presentar algunos conceptos básicos relacionados con la actividad empresarial, y cuya identificación e interpretación no es solamente relevante a efectos contables, sino que además es fundamental a la hora de llevar a cabo un análisis operativo y financiero de la empresa.

Desde una óptica simplista, las empresas adquieren del mercado inputs de diversa naturaleza. Por un lado, las empresas adquieren recursos productivos (por ejemplo, materias primas, capital, trabajo) los cuales son transformados en el interior de la empresa para producir aquel bien o servicio asociado a la actividad principal del negocio. Este proceso de transformación genera costes productivos a la empresa que deben ser comprendidos y reflejados de forma clara en la contabilidad interna de la empresa. Por otro lado, la empresa también incurre en una serie de gastos fruto de compras al exterior y que tienen por finalidad dar apoyo a las distintas tareas de gestión y administrativas que soportan la operativa empresarial (por ejemplo, material de oficina o salarios de personal administrativo)(figura 1).



FIG 3.1.
Flujos dentro de la empresa desde una perspectiva productiva



Todos estos procesos e interacciones que tienen lugar dentro de la empresa fruto de su actividad (figura 1) deben quedar reflejados de forma eficiente dentro del sistema contable en aras de, por un lado, documentar estas actividades dada su relevancia operativa y fiscal, y por otro lado, favorecer la creación de reportes que faciliten la labor de monitoreo de los mángers y el análisis de gestión dentro la empresa.

En primer lugar, cabe destacar que las empresas incurren en una serie de *gastos no operativos* los cuales no están relacionados de forma directa con la producción del bien final, pero que tienen su origen en diversas actividades que afectan al desempeño de la empresa. Las diversas erogaciones monetarias se clasificarán como *gasto* en función de la actividad de la empresa, y algunos ejemplos de este tipo de gastos son los intereses pagados por deuda adquirida, el material de oficina (en el caso de empresas manufactureras), y algunos servicios que pueden ser o no contratados del exterior (limpieza, seguridad, etc.).

En lo concerniente a los costes de la empresa, existen diversas formas de clasificarlos en función de su naturaleza económica, de su nivel de vinculación con el bien creado por la empresa y en función de su naturaleza industrial (Horngren, Datar y Foster, 2007, Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial).

A efectos de este capítulo, los costes que tienen lugar en la empresa se analizarán teniendo en cuenta su naturaleza económica. Según este criterio, los costes se clasifican según si varían con el nivel de producción dentro de la empresa (coste variable) o, por el contrario, si se mantienen fijos a distintos niveles de producción (costes fijos).

A pesar de lo simple que puede parecer esta taxonomía, su relevancia queda de manifiesto al comprobar que un correcto entendimiento del comportamiento económico de los costes favorece el establecimiento de controles y ele-



mentos de monitoreo dentro de la empresa. Además, ésta distinción favorece el análisis de gestión dada la posibilidad de establecer herramientas de control de gestión que permitan obtener mejoras en la asignación de aquellos recursos necesarios para la obtención del bien ofrecido por la empresa.

Entrando de lleno en el análisis de costes, el **coste variable** (C_v) representa el consumo de recursos que va asociado a la producción de una unidad del bien creado dentro de la empresa. A su vez, los costes variables se pueden dividir en dos categorías. Por un lado, el **coste de los factores de producción**, el cual se refiere al precio pagado por la empresa a sus distintos proveedores por adquirir aquellos recursos que se emplearán en la producción del bien final (por ejemplo, materia prima, trabajo, capital). Por otro lado están los **costes de producción (o de transformación)**, los cuales representan el conjunto de procesos y esfuerzos relacionados al consumo efectivo de recursos llevado a cabo para obtener el producto terminado según los estándares delimitados por la empresa (por ejemplo, uso de maquinaria, implementación de capital humano, acabado del producto final).

Se considera como **coste fijo** (C_f) todas aquellas partidas asociadas a la producción del bien ofrecido por la empresa que no varían cuando la producción experimenta un cambio. Ejemplo de este tipo de coste es el salario de los trabajadores, el cual típicamente se fija sobre una base temporal (intervalo semanal, período de dos semanas o mensual) y no experimenta variaciones según la producción de la empresa. En este punto se debe remarcar que, a pesar de ser generalmente considerado como un coste fijo, los costes de personal también pueden tener un componente variable, y éste puede surgir de distintos tipos de incentivos que la empresa ofrece a sus empleados consecuencia de alcanzar objetivos específicos relacionados con la producción (por ejemplo, incentivo a la productividad, cuotas de producción). Ejemplos adicionales de costes fijos son el alquiler o el pago por la compra del espacio físico utilizado por la empresa para desarrollar sus actividades, y la amortización de la maquinaria.

La suma del coste y el coste fijo lleva a la obtención del coste total de producción (C_T), a partir del cual es posible obtener el coste total unitario medio ($C_u = C_T/q$), donde, como antes se ha indicado, $C_T = C_f + (q \times C_v)$. El coste total unitario medio es un indicativo de los recursos totales necesarios para producir una unidad de producto, y este resultado representa para la empresa una señal relevante para determinar su precio de venta (p). Llegados a este punto se debe resaltar que el C_u no es una función lineal de la producción y la variación que éste experimenta es una función de la tecnología disponible en la empresa así como de la capacidad asignativa dentro de la empresa. En este sentido, se debe hacer la distinción entre coste medio y sus variaciones. De esta forma, el cambio que se produce en el coste total unitario medio (C_u) fruto de una variación unitaria en la producción se denomina **coste marginal** (C_m). A modo ilustrativo, supongamos que en una empresa $C_T = 100$ para un nivel de producción



de 100 unidades ($q=100$). Sin embargo, cuando la empresa decide producir una unidad adicional (unidad 101) el coste total crece hasta 102. De esta forma, $C_u = 1$, sin embargo, el coste marginal de la unidad 101 es 2, ($C_m = \partial C_u / \partial q = 2$). Las distintas relaciones que existen entre el coste unitario y la producción son de especial interés dadas las repercusiones que tienen los cambios en el coste unitario sobre el desempeño operativo y económico de la empresa, y esta relación está directamente ligada al concepto de economías de escala.

De esta forma, economías de escala se define como el proceso a través del cual el coste unitario de producción disminuye a medida que la producción aumenta como consecuencia del incremento en el tamaño (escala) de la empresa. Esto implica que, tanto a corto como a largo plazo, la curva de coste unitario tiene forma de U a lo largo de la producción. Las economías de escala pueden alcanzarse a través de diversos mecanismos, donde destacan los siguientes: 1) tecnológicos, donde los rendimientos de escala que caracterizan a la empresa tienen un papel central; 2) productivos (aprovechamiento de la capacidad de planta instalada); 3) contractuales (capacidad de ejercer poder de negociación y mejorar las condiciones de compra de un determinado recurso), y 4) fruto de economías de escala externas que pueden favorecer a todas las empresas que operan en el sector (por ejemplo, desarrollo y acceso a infraestructuras que disminuyen los costes de transporte). Para estudiar más en profundidad las economías de escala se puede consultar la obra de M. Aoki (1990) y de Tone y Sahoo (2003), *Toward and Economic Model of the Japanese Firm*, donde se presentan con gran detalle la naturaleza y las principales implicaciones económicas de las economías de escala.

Así como las empresas pueden experimentar economías de escala, es posible también que ciertas empresas sean sujetas a deseconomías de escala, cuyo caso se corresponde a la observación de aumentos más que proporcionales en el coste unitario respecto a los aumentos en la producción. Para ilustrar desde una perspectiva meramente operativa y simplista la relevancia que las economías de escala tienen a nivel empresarial, supongamos el caso de dos empresas (X, Z) que operan dentro del mismo sector industrial. Los datos relevantes para ambas empresas se presentan en la tabla 3.1. Para ambas empresas se dispone información en dos momentos del tiempo. La tabla 3.1 muestra como en el momento inicial las empresas tienen un nivel de producción de 1.000 unidades (empresa X) y 8.000 unidades (empresa Z), y su principal objetivo es consolidar su posición en el mercado a corto plazo. Para alcanzar este objetivo, ambas empresas planean expandir su capacidad productiva, lo que supone realizar una serie de inversiones que se espera afecten a los costes pero que repercutan positivamente en el nivel de producción y su productividad. En el caso de la empresa X, las inversiones fruto de la expansión elevaron el coste fijo hasta los 4.000 € (3.000 € en el momento inicial), mientras que en el caso de la empresa Z el coste fijo pasó de 8.000 € (momento inicial) a 15.000 €.



	Escenario A: Momento inicial		Escenario B: Expansión	
	Empresa X	Empresa Z	Empresa X	Empresa Z
Producción (q)	1.000	8.000	2.000	10.000
Precio de venta (p)	10 €	10 €	10 €	10 €
Coste variable unitario (C_v)	6 €	5 €	6 €	5 €
Coste fijo (C_f)	3.000 €	8.000 €	4.000 €	15.000 €
Coste total (C_T)	9.000 €	48.000 €	16.000 €	65.000 €

Tabla 3.1.
Economías de escala: ejemplo ilustrativo

Así, se observa como en el momento inicial la empresa X opera con un coste unitario de 10 €, ($C_u = 9$), por lo que se deduce que su beneficio es de 1.000 €, ($r_x = 1.000$), mientras que en el caso de la empresa Z el coste unitario es de 6 €, y con la información disponible, en el momento inicial la empresa Z opera a un nivel donde obtiene beneficios ($r_z = 32.000$) (figura 2).

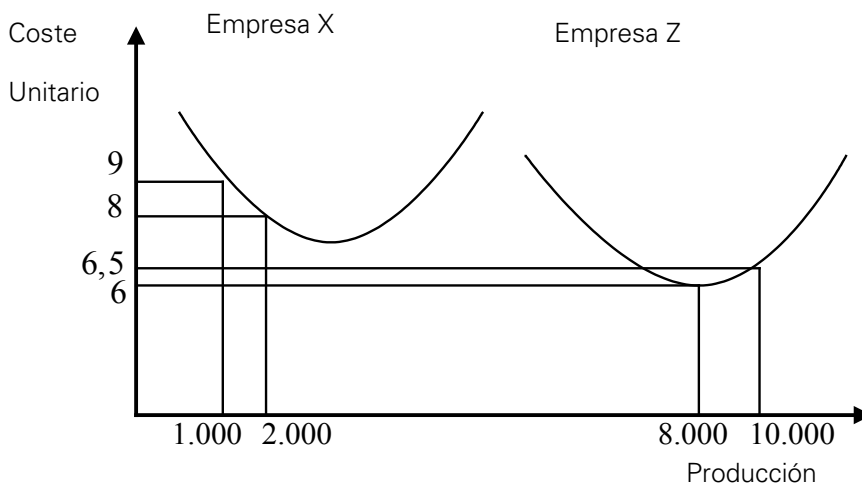


FIG 3.2.
Coste unitario.

Una vez llevada a cabo la expansión, se observa como el coste total unitario medio experimenta cambios en ambas empresas: $C_u^{X'} = 8$ y $C_u^{Z'} = 6,5$ (figura 2). Además, con los niveles de producción alcanzados después de la expansión se observa como la empresa X obtiene un beneficio (r_x') de 4.000 €, mientras que en el caso de la empresa Z el nuevo beneficio es de 35.000 €, (r_z'). Los resultados muestran claramente que las inversiones llevadas a cabo por la empresa X tuvieron un mayor efecto positivo sobre la productividad de la empresa que en el caso de Z, y ello tuvo como última consecuencia un mayor incremento en los beneficios ($\Delta r_x = 300\%$; $\Delta r_z = 9,38\%$). Para explicar el porqué la



empresa X aprovecha en mayor medida las inversiones hechas se debe prestar atención a la evolución del coste unitario medio (C_u). En el caso de la empresa Z , el incremento en el coste total es más que proporcional al incremento en su producción, lo que provoca que el coste unitario medio una vez realizada la expansión (C'_u) se incrementara hasta los 6,5 € (6 € en el momento inicial) ($C_u = C'_u = C'_T/q'$). De esta forma, se puede afirmar que Z experimenta deseconomías de escala. En la empresa X se observa una situación completamente distinta, ya que el coste unitario medio pasa de 9 € en el momento inicial ($C_u = 9.000/1.000$), a 8 € luego de la expansión ($C'_u = 16.000/2.000$). De esta forma se observa como la empresa X experimenta economías de escala ya que, fruto del aprovechamiento de su capacidad productiva, el incremento en la producción conlleva un incremento menos que proporcional en los costes totales, es decir, una disminución en su coste unitario medio.

3.3 Punto de equilibrio: definición y supuestos subyacentes

Un aspecto de alta relevancia para cualquier empresa, y en especial para aquellas de reciente creación, se relaciona con la capacidad del negocio para crear beneficios. En este sentido, es de interés para los gerentes, directivos y en buena medida para los empleados de la empresa no solo conocer la capacidad productiva de la empresa, sino además determinar aquel volumen de actividad que le da capacidad para hacer frente a todas sus obligaciones (costes) y crear beneficios. Es por ello que el análisis del punto de equilibrio operativo gana relevancia. A manera de definición, el punto de equilibrio (PE) se define como la herramienta de cálculo usada para determinar el nivel de ventas que permite a la empresa cubrir exactamente todos los costes que ésta genera fruto de su actividad. A partir del volumen de ventas en el PE la empresa comienza a generar beneficio. De esta forma, el PE , expresado en unidades de producción (q), se calcula como:

$$PE_{(q)} = \frac{C_f}{(p - C_v)} \quad [1]$$

donde C_f es el coste fijo, C_v es el coste variable unitario y, siguiendo la notación antes propuesta, p es el precio de venta unitario. El resultado de $p - C_v$ se denomina margen de contribución unitario (m), y representa la cantidad de dinero generado por cada unidad de producto o servicio vendido que está, una vez descontado C_v , disponible para cubrir C_f y potencialmente generar beneficio (r). Dado que el margen de contribución total puede expresarse como $m_T \equiv (p \times q) - (C_v \times q) \equiv q \times (p - C_v)$, el beneficio bruto de la empresa viene dado por $r = m_T - C_f$ y en el punto de equilibrio $m_T = C_f$.



De forma alternativa, el PE puede expresarse en términos de volumen de ventas ($V = p \times q$). Para obtener esta versión alternativa del PE , se hace necesario conocer la tasa de margen de contribución (m_r), la cual representa la proporción del precio de venta (p) que permite, por una parte, cubrir C_f y, por otro lado, tiene potencial de convertirse en beneficios (r). De esta forma, $m_r = 1 - (C_v/p)$, y la estimación del PE expresado en términos monetarios (ventas) surge de:

$$PE_{(v)} = \frac{C_f}{m_r} \quad [2]$$

A manera de ejemplo, supongamos una empresa cuyo bien final tiene un coste variable de 5 € ($C_v = 10$). El coste fijo (C_f) es de 2.500 € y el precio de venta es 10 € ($p = 10$). Con estos datos es posible conocer la tasa de margen de contribución de este bien, la cual es $m_r = 1 - (C_v/p) = 1 - (5/10) = 50\%$. Haciendo uso de la expresión [1] es posible ver como la empresa alcanza su equilibrio a un nivel de producción (y venta) de 500 unidades ($PE_{(q)} = 2.500/(10 - 5) = 500$), o en términos monetarios, 5.000 € ($PE_{(q)} = 2.500/0.50 = 5.000$) (expresión [2]). La representación gráfica de este ejemplo se presenta en la figura 3.

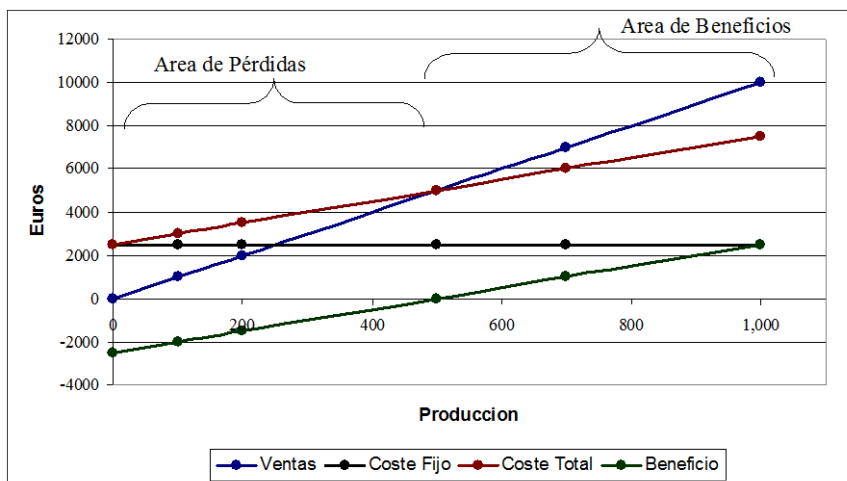


FIG 3.3.
Punto de equilibrio.

En este punto es conveniente destacar que, como cualquier herramienta de análisis, el punto de equilibrio es sujeto de una serie de supuestos subyacentes. Dichos supuestos no necesariamente representan debilidades en el método, ya que simplemente son consideraciones que se deben tener en cuenta a la hora de emplear esta herramienta dada su relevancia y sus implicaciones económicas y productivas.



En lo referente al bloque de supuestos económicos y de dirección t , destaca en primer lugar el hecho que, por definición, el cálculo del equilibrio implica que todas las unidades del bien o servicio producidos se venden. En el caso de empresas que ofrecen servicios este supuesto guarda bastante cercanía con la realidad. Sin embargo, en el caso de empresas manufactureras debilita la robustez de la estimación, ya que muchas empresas que operan en estos sectores cuentan con un stock de producto acabado que puede ser fruto de decisiones tomadas por la dirección (para cubrir posibles pedidos extraordinarios, por ejemplo) o de condiciones de mercado (como variaciones en la demanda del producto). Ello implica que el análisis del *PE* tenga un carácter más a corto plazo. En segundo lugar, en la estimación del *PE* el precio de venta (p) es constante para cualquier nivel de producción (q). Desde una perspectiva económica esto implica que la pendiente del ingreso total (ventas) también es constante. Desde un enfoque de dirección de empresas, supone que los consumidores adquieren cualquier nivel de producto al mismo precio, lo cual no está en consonancia con la política aplicada por muchas empresas de aplicar distintos precios a los clientes en función de si el volumen de producto (servicio) adquirido es mayor o menor, o si se determinan plazos de pago específicos (descuento por pronto pago). Este supuesto puede relajarse fácilmente, sin embargo, esta consideración es especialmente relevante ya que podría suponer en muchos casos la obtención de un nivel de actividad de equilibrio con un sesgo negativo (subestimado) como resultado de la no consideración de las políticas de venta aplicadas por la empresa.

Un segundo bloque de supuestos está estrechamente relacionado con elementos de corte productivo donde la eficiencia productiva y asignativa dentro de la empresa y la capacidad de crear y aprovechar economías de escala tienen un papel central. En este sentido, se debe resaltar que en el cálculo del *PE* se asume de forma directa que la función de coste total (C_T) es lineal, es decir, el coste medio unitario ($C_u = C_T/q$) se mantiene constante para cualquier nivel de actividad (tercer supuesto). Como se ha indicado anteriormente, el comportamiento del coste unitario se asocia al concepto de economías de escala, y el hecho que el análisis del *PE* mantenga el C_u constante a lo largo de la producción implica que la empresa no experimenta variaciones en su función de producción (tecnología productiva), lo cual tiene como consecuencia principal que la empresa no está sujeta de economías (o deseconomías) de escala. Ello limita el análisis del *PE* a entornos estáticos y de corto plazo, ya que cualquier cambio de tamaño en la empresa no conlleva mejoras productivas asociadas a menores niveles de coste unitario, sino que por el contrario produce un desplazamiento potencialmente artificial de la curva de coste unitario. Es importante destacar que este supuesto se puede relajar para adaptar el cálculo del *PE* a las características productivas de la empresa.

Hasta este punto, los distintos supuestos presentados están relacionados con los recursos empleados por la empresa y su coste. Sin embargo, el último



supuesto inherente dentro del análisis del PE está relacionado con el producto o servicio final ofrecido por la empresa. Analizando las expresiones [1] y [2] se observa cómo se asume que la empresa bajo análisis produce únicamente un producto, lo cual está en claro contraste con la realidad de muchas empresas. Una gran cantidad de empresas, independientemente de su actividad económica, producen varios productos o servicios, lo que supone que cada producto/servicio tiene su propio coste variable (C_v), su propio precio de venta (p) y, en consecuencia, los márgenes de contribución también son específicos para cada producto/servicio producido (j) por la empresa ($m_j, \forall j = 1, \dots, J$) (figura 4).

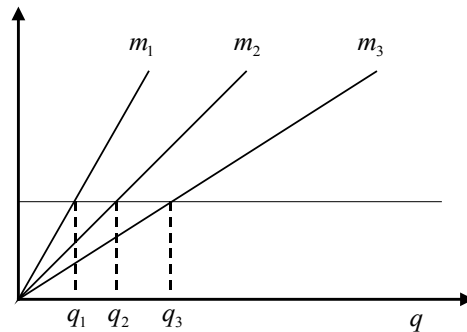


FIG 3.4.
Punto de equilibrio
en empresas
multiproducto.

A los distintos bienes producidos al interior de la empresa se le denomina **mix comercial**, y el peso relativo (w_j) que cada bien tiene dentro de este mix puede ser distinto. En este sentido, el correcto cálculo del PE en casos donde la empresa produce más de un bien/servicio pasa por conocer el margen de contribución del mix comercial (m_{mix}), el cual es una media ponderada que tiene en cuenta la participación de los distintos bienes/servicios que componen el mix comercial. Además, se debe tener en cuenta que el nivel de actividad de equilibrio que se obtendrá (PE_{mix}) está condicionado a la configuración del mix comercial, y cualquier cambio en el mix comercial implica un cambio en m_{mix} , lo que inevitablemente provoca un desplazamiento de PE_{mix} . De esta forma, el PE para empresas multiproducto se obtiene de la siguiente forma:

$$PE_{mix(q)} = \frac{C_f}{m_{mix}} \quad ; \quad m_{mix} = \sum_{j=1}^J q_j \times m_j \quad [3]$$

donde $PE_{mix(q)}$ está expresado en términos de unidades de referencias del mix comercial, y su valor deberá ser desagregado y ponderado según la participación de cada producto/servicio dentro del mix comercial con que cuenta la empresa.

A modo de ejemplo, supongamos ahora el caso de una empresa con una capacidad de máxima de producción de 10.000 unidades, y que produce tres bienes distintos. La información relevante para esta empresa se presenta en la tabla 3.2. Además, se sabe que el coste fijo (C_f) de la empresa bajo análisis es de 36,252 €.



Tabla 3.2.
Punto de equilibrio multiproducto: Datos relevantes del mix comercial

	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Producción (q)	5,000	4,000	1,000
Composición de mix comercial (q_{mix})	5	4	1
Precio de venta (p)	10 €	7 €	12 €
Coste variable unitario (C_v)	6 €	4 €	8 €
Margen de contribución (m)	4 €	3 €	4 €

De la tabla 3.2 se observa como el peso relativo de cada producto dentro del mix comercial es distinto ($w_1 = 50\%$, $w_2 = 40\%$, $w_3 = 10\%$). Además, se deduce que el margen de contribución del mix comerciales $36 €$ ($m_{mix} = [5 \times 4] + [4 \times 3] + [1 \times 4]$).

De esta forma, y dada la configuración actual del mix comercial de la empresa, el nivel de producción que garantiza cubrir todos los costes de la empresa es

(ecuación [3]) $PE_{mix(q)} = \frac{C_f}{m_{mix}} = \frac{36,252}{36} = 1,007$. Tenemos que recordar que las

1,007 unidades representan unidades de referencia del mix comercial, y que este valor se debe trasladar para obtener el mix comercial que representa el nivel de producción que garantiza a la empresa cubrir todos sus costes. Así, y teniendo en cuenta la distribución de los productos dentro del mix comercial, el mix comercial en el equilibrio está compuesto de 10,070 unidades distribuidas de la siguiente manera: 5,035 unidades del producto 1 ($q'_1 = PE_{mix(q)} \times q_1 = 1,007 \times 5$), 4,028 unidades del producto 2 ($q'_2 = PE_{mix(q)} \times q_2 = 1,007 \times 4$), y por 1,007 unidades del producto 3 ($q'_3 = PE_{mix(q)} \times q_3 = 1,007 \times 1$).

Adicionalmente se puede estimar $PE_{mix(V)}$ siguiendo la expresión [2], pero en este caso teniendo en cuenta la tasa de margen de contribución del mix comercial ($m_{r(mix)} = m_{mix} / V_{mix}$). Sabiendo que $m_{mix} = 36$ y que el nivel de ventas de una unidad de mix comercial (V_{mix}) es de 90 € ($V_{mix} = [p_1 \times q_1] + [p_2 \times q_2] + [p_3 \times q_3] = [10 \times 5] + [7 \times 4] + [12 \times 1]$), la tasa de margen de contribución del mix comercial actual es del 40 % ($m_{r(mix)} = m_{mix} / V_{mix} = 36/90$).

Adaptando la ecuación [2] al caso multiproducto, el nivel de ventas que permite a la empresa cubrir la totalidad de sus costes es de 90,630 € ($PE_{mix(V)} = C_f / m_{r(mix)} = 36,252 / 0.40$). La comprobación de este resultado es relativamente simple, y la se presenta a continuación (tabla 3.3).



	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Total
Producción (q)	5,035	4,028	1,007	10,070
Precio de venta (p)	10 €	7 €	12 €	
Coste variable unitario (C_v)	6 €	4 €	8 €	
Ventas ($V = p \times q$)	50,350 €	28,196 €	12,084 €	90,630 €
Coste variable ($C_v \times q$)	30,210 €	16,112 €	8,056 €	54,378 €
Margen de contribución (m)	20,140 €	12,084 €	4,028 €	36,252 €
Coste fijo (C_f)				36,252 €
Beneficio (r)				0 €

Tabla 3.3.
Punto de equilibrio multiproducto: resultado en el equilibrio

De esta forma, y teniendo en cuenta la configuración de su mix comercial ($q_1 = 5,000; q_2 = 4,000; q_3 = 1,000$), se observa como la empresa actualmente opera con pérdidas. En este punto, y dado que la empresa debe producir 10,070 unidades para alcanzar el equilibrio, ¿el hecho que la capacidad productiva de la empresa tenga un límite de 10,000 unidades implica que la empresa siempre operará con pérdidas? Este no es el caso, ya que es posible generar beneficios si se realiza un cambio estratégico en la configuración del mix comercial dando un mayor peso a aquellos productos que generan mayor margen de contribución (m). En este caso, los bienes que mayor margen de contribución generan a la empresa son los productos 1 y 3 ($m_{1,3} = 4$) (tabla 3.2).

Bajo las condiciones actuales, supongamos ahora que la dirección de la empresa decide modificar su mix comercial para producir (y vender) más unidades del producto 3 ($m_3 = 4$). De esta forma, la nueva configuración del mix comercial quedaría de la siguiente manera: ($q_1 = 5,000; q_2 = 1,000; q_3 = 4,000$). Bajo esta estructura, el nuevo margen del mix comercial de la empresa experimenta un incremento hasta alcanzar los 39 € y el nuevo punto de equilibrio (PE) que garantizaría a la empresa cubrir todos sus costes en:

$$PE'_{mix(q)} = \frac{C_f}{m_{mix}} = \frac{36,252}{39} = 929.54 \text{ unidades de referencia y:}$$

$$q_{1(eq)} = 5 \times 929.54 = 4,647.69$$

$$q_{2(eq)} = 1 \times 929.54 = 929.69$$

$$q_{3(eq)} = 4 \times 929.54 = 3,718.15$$

$$\text{Total} = 9,295.38 \cong 9,295 \text{ unidades}$$



Bajo esta nueva configuración, la empresa no solo alcanzará el equilibrio más rápido, sino que además esta nueva configuración del mix comercial permitiría obtener un beneficio de 2,748 € (dado el nivel de producción actual: 10,000

unidades) $\left(r' = \sum_{j=1}^J q_j \times m_j - C_f = 2,748 \right)$. De esta forma se puede concluir que,

teniendo en cuenta sus ventajas y limitaciones, el análisis del punto de equilibrio implica la aplicación de herramientas que no solo permiten aproximar el posible resultado financiero de la empresa a partir de una determinada estructura de producción, sino que además se puede emplear como apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

3.4 Estados financieros

En este capítulo se presentan tres reportes considerados de gran relevancia a la hora de organizar la información contable dentro de la empresa.

En primer lugar, se comenta el flujo de caja (*cash flow*). El informe de flujo de caja esencialmente refleja el ciclo de estas entradas y salidas de efectivo las cuales determinan la solvencia de la empresa. Propiamente dicho, el **informe de flujo de caja** es un estado financiero que refleja el flujo de los ingresos versus la salida de los costes y gastos resultantes de la operación, inversión y financiación de las actividades de la empresa durante un período de tiempo específico. Por si solo el estado de flujo de caja no indica si el negocio es o será rentable, pero muestra la situación de caja del negocio en cualquier punto dado en el tiempo mediante la medición de los ingresos y los costes y gastos (El análisis del flujo de caja implica examinar los componentes que afectan a la posición de efectivo dentro de la empresa, tales como las ventas, cuentas por cobrar, inventarios, inversiones, costes y gastos, cuentas por pagar y las condiciones de crédito otorgadas por la empresa a sus clientes así como aquellas que los distintos proveedores de recursos ofrecen a la empresa. Analizar estos componentes por separado permitirá identificar más fácilmente los problemas de efectivo dentro de la empresa, lo que hace de este reporte una herramienta de gran utilidad a la hora de monitorear y gestionar la empresa.

El primer aspecto a tener en cuenta dentro del flujo de caja son los **ingresos** de efectivo en la empresa (tabla 3.4). En este sentido, se debe hacer énfasis sobre la importancia de diferenciar aquellos ingresos generados y cobrados de forma efectiva (ventas al contado) de los ingresos generados pero que aún no han sido devengados (venta a crédito). Además de generar ingresos fruto de su actividad principal, las empresas también pueden reportar ingresos de efectivo fruto de operaciones de carácter específico como pueden ser la venta de activos o el cobro de intereses por inversiones financieras.



	Período (1)	Período (2)
1. INGRESOS DE EFECTIVO		
<i>1.1. Ventas</i>		
Unidades vendidas (<i>q</i>)	<i>q1</i>	<i>q2</i>
Precio de venta (<i>p</i>)	<i>p1</i>	<i>p2</i>
Total ventas [1: $p \times q$]	$q1 \times p1$	$q2 \times p2$
Ventas al contado [2]	[1] x % ventas al contado	[1] x % ventas al contado
Ventas a crédito [3]	[1] x % ventas a crédito	[1] x % ventas a crédito
Total ingreso por ventas [4]	[2] + [3]	[2] + [3]
<i>1.2. Otros ingresos de efectivo</i>		
Venta de activos [5]	[5]	[5]
Intereses por inversiones [6]	[6]	[6]
Total otros ingresos [7]	[5] + [6]	[5] + [6]
TOTAL INGRESOS [ingresos]	[4] + [7]	[4] + [7]

Tabla 3.4.
Estado de flujo
de caja:
ingresos de
efectivo

Una vez identificadas las fuentes de efectivo dentro de la empresa, se procede a desglosar las **salidas de efectivo** (tabla 3.4). En buena medida, y una vez determinada la posible demanda del producto/servicio, se deben identificar las inversiones necesarias para poder poner en marcha el negocio o la producción. Se denomina **inversión** a toda aplicación monetaria (sea en efectivo o no) que se realiza con la intención de ser introducida en el proceso de producción de la empresa.

	Período (1)	Período (2)
2. SALIDAS DE EFECTIVO		
<i>2.1. Inversiones</i>		
Valor de activos comprados		
Pago por compra de activos [8]	[8]	[8]
Total inversiones		
<i>2.2. Costes variables (por recurso)</i>		
Recursos (unidades: <i>k</i>) [9]	<i>k1</i>	<i>k2</i>
Precio unitario de recursos (<i>j</i>) [10]	<i>j1</i>	<i>j2</i>
Total compras [11: $k \times j$]	[9] x [10]	[9] x [10]
Pago de compras al contado [12]	[11] x % compras al contado	[11] x % compras al contado
Pago de compras a crédito [13]	[11] x % compras a crédito	[11] x % compras a crédito
Total pago de compras [14]	[12] + [13]	[12] + [13]
<i>2.3. Costes fijos</i>		
Salarios [15]	[15]	[15]
Alquiler [16]	[16]	[16]
Otros costes fijos [17]	[17]	[17]
Total coste fijo [18]	[15] + [16] + [17]	[15] + [16] + [17]
TOTAL SALIDAS [salidas]	[8] + [14] + [18]	[8] + [14] + [18]

Tabla 3.5.
Estado de flujo
de caja: salidas
de efectivo



El componente más importante de las salidas de efectivo dentro de una empresa está sin duda relacionado con los costes en que el negocio incurre para producir su producto o servicio (y que se han descrito en la sección 2). Así, la clara identificación y posterior análisis de los distintos costes que tienen lugar dentro de una empresa es un elemento crucial para llevar a cabo un eficiente proceso de toma de decisiones de gestión.

La comparación directa entre los ingresos y las salidas de efectivo dentro de la empresa permite obtener el **flujo de caja** para un período de tiempo dado (tabla 3.6). A este flujo de caja se le debe sumar, por un lado, la caja inicial con que la empresa inicia operaciones en el período de análisis, y por otro lado, descontar los gastos financieros generados durante el mismo período por actividades crediticias (préstamos bancarios). El resultado de esta operación se denomina **saldo de tesorería**, y su resultado determinará si la empresa tiene necesidades adicionales de efectivo (lo que implica solicitar financiamiento o aplicar una línea de crédito disponible), o si por el contrario, existe un saldo positivo de efectivo dentro de la empresa.

Tabla 3.6.
Flujo de caja.

	Período (1)	Período (2)
1. Total ingresos de efectivo [ingresos]	[4] + [7]	[4] + [7]
2. Total salidas de efectivo [salidas]	[8] + [14] + [18]	[8] + [14] + [18]
3. FLUJO NETO DE CAJA [flujo neto]	[ingresos] – [salidas]	[ingresos] – [salidas]
4. Caja inicial [19]	[19]	[26] (período anterior)
5. Gasto por intereses [20]	[20]	[20]
6. Saldo de tesorería [21]	[flujo neto] + [19] – [20]	[flujo neto] + [19] – [20]
7. Financiación		
Línea de crédito disponible	[22]	[22]
Préstamo solicitado	[23]	[23]
Devolución de préstamo	[24]	[24]
Saldo línea de crédito	[25]	[25]
8. Caja final [26]	[flujo neto] + [19] – [20] + [23] – [24]	[flujo neto] + [19] – [20] + [23] – [24]

Nota: consultar las tablas 3.4 y 3.5 a efectos de repasar los componentes dentro de los ingresos (1) y las salidas de efectivo (2).

El segundo reporte que ocupa el interés de este capítulo es el estado de resultados. El **estado de resultado, o estado de pérdidas y ganancias**, es un reporte que presenta la situación financiera de una empresa mostrando tanto el desglose de todos los ingresos así como los costes y otros gastos de la empresa durante un período de tiempo determinado (tabla 5).

En este reporte se indica el total de las ventas generadas durante el período de análisis. De igual manera, el **coste de las ventas** representa el total de recursos consumidos para la producción del bien (bienes) dentro de la empresa. En ambos casos, y diferente al caso del flujo de caja, los valores que se presentan en este reporte se corresponden al total de volumen económico generado en



el período, con independencia de si el ingreso o coste se hizo efectivo (venta a contado), si existen cuentas por cobrar (caso de las ventas a crédito) o cuentas por pagar a proveedores (coste de ventas).

La actividad extraordinaria resulta de comparar posibles ingresos o gastos cuya naturaleza se aleja totalmente de la actividad de la empresa, y que surgen de eventos específicos cuya frecuencia no es predecible en el tiempo. Ejemplos de ingresos extraordinarios vienen dados por la venta de activos, los ingresos provenientes de sentencias judiciales favorables a la empresa, o el caso de ingresos por ventas de parte de un cliente que ya estaba catalogado por la empresa como insolvente definitivo. En el caso de los gastos extraordinarios podemos usar como ejemplo cualquier monto que la empresa debe pagar de forma inesperada, como puede ser el caso de sanciones y sentencias dictadas en contra de la empresa (litigio de corte laboral, comercial o fiscal).

Partidas	Notación
Ventas totales	[1]
Coste de las ventas	[2]
Resultado de la explotación [3]	[1] – [2]
Coste fijo	[4]
Resultado de la actividad ordinaria [5]	[3] – [4]
Ingreso extraordinario	[6]
Gasto extraordinario	[7]
Resultado de la actividad extraordinaria [8]	[6] – [7]
Resultado antes de intereses e impuestos [9]	[5] + [8]
Ingreso financiero	[10]
Gasto financiero	[11]
Resultado financiero [12]	[10] – [11]
Resultado antes de impuestos [13]	[9] + [12]
Impuesto sobre sociedades y otros impuestos	[14]
Resultado del ejercicio	[13] – [14]

Tabla 3.7.
Estructura del
estado de
resultados

En el caso del **resultado financiero**, se comparan los ingresos generados por activos financieros a nombre de la empresa (por ejemplo, intereses generados por títulos de inversión o acciones) y los intereses pagados por la empresa (gasto financiero) a sus proveedores de recursos financieros (entidades financieras principalmente).

Finalmente, de la comparación del resultado de la actividad ordinaria, la actividad extraordinaria así como del resultado financiero emerge el resultado antes de impuestos el cual, en el caso de ser positivo y una vez descontados los correspondientes impuestos, permite obtener el beneficio o pérdida del ejercicio (**resultado neto del ejercicio**).



El último reporte a analizar en esta sección es el balance de situación. El **balance de situación** (3.8) es un reporte contable que refleja la situación patrimonial de la empresa a una fecha determinada. Este documento consta de dos básicas: activo y pasivo (deuda y patrimonio); y siguiendo los principios contables, **debe cumplirse que el activo debe ser igual a la suma de los componentes dentro del pasivo**. El **activo** muestra las inversiones de la empresa así como sus elementos patrimoniales sujetos de derecho por la empresa, mientras que el **pasivo** detalla el origen de los recursos financieros usados por la empresa para financiar sus activos y su actividad.

Tabla 3.8.
Estructura del
balance de
situación.

Activo	Notación	Deuda + patrimonio	notación
Activo circulante [a1]	[1]+[2]+[3]+[4]	Patrimonio [p1]	[9] + [10] + [11]
Tesorería	[1]	Capital social	[9]
Cuentas por cobrar	[2]	Provisiones de riesgo	[10]
Stocks (materia prima, producto acabado)	[3]	Resultado del ejercicio	[11]
Activos financieros	[4]		
Inmovilizado (activo fijo) [a2]	[5]+[6]+[7]+[8]	Deuda de largo plazo [p2]	[12] + [13]
Maquinaria (valor – amortización acumulada)	[5]	Crédito bancario	[12]
Edificios (valor – amortización acumulada)	[6]	Crédito con otras entidades	[13]
Vehículos (valor – amortización acumulada)	[7]		
Terrenos (valor – plusvalía acumulada)	[8]	Deuda de corto plazo [p3]	[14] + [15]
		Proveedores	[14]
		Crédito de corto plazo	[15]

El activo puede subdividirse en activo circulante e inmovilizado. El **activo circulante** representa los activos financieramente líquidos dentro de la empresa, como por ejemplo la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías. El **activo inmovilizado** incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa, como pueden ser la maquinaria, los edificios, terrenos, o los vehículos que posee la empresa (tabla 3.8).



En este punto se debe hacer énfasis en el hecho que estas inversiones, que se convertirán en activos de la empresa (activo inmovilizado), pierden valor a lo largo del tiempo y este proceso es una función del valor original del activo (inversión inicial) (I), del tiempo que se espera que dicho activo se mantenga operativo dentro de la empresa (vida útil) (T), y del valor económico que se espera obtener una vez que dicho activo sea obsoleto para la empresa y se proceda a su reemplazo (valor residual) (D). La pérdida de valor en los activos de la empresa se denomina **amortización**, y a efectos de reflejar contablemente esta pérdida de valor se debe hacer una estimación de la proporción del valor que cada uno de estos activos pierde durante un período económico dado (por ejemplo, mes, trimestre, año, etc.). Existen diversos métodos para calcular la amortización de un activo, sin embargo, el objetivo de este capítulo no es el de presentar de forma amplia y detallada los diferentes sistemas de cálculo de amortización. Si se desea ahondar en este sentido, Horngren, Datar y Foster (2007) (**Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial**) ofrecen una exposición detallada de los distintos métodos de amortización empleados en contabilidad. En este capítulo se presenta el cálculo de la amortización según el método lineal, el cual es el más comúnmente empleado. Siguiendo este enfoque, la amortización de cualquier activo se calcula como $\frac{(I-D)}{T}$. De

acuerdo con este método, los activos de una empresa (A) pierden la misma proporción de su valor útil (valor inicial – valor residual) a lo largo de su vida útil dentro de la empresa. Un último apunte relacionado a la amortización de activos es que este coste no representa una salida de efectivo, por lo tanto, no entra a formar parte de las salidas de efectivo dentro del flujo de caja.

El pasivo consta de dos partes: recursos propios y deuda (de corto y largo plazo). El **patrimonio** (recursos propios) representa los fondos de la sociedad, y éstos pueden tener su origen en las aportaciones hechas por los accionistas (**capital social**) o en el resultado del ejercicio. Además, la empresa debe crear una **reserva legal (provisión de riesgo)** con el fin de hacer frente a cualquier obligación que pueda presentarse de forma inmediata y que es fruto de la incertidumbre. Dicha reserva tiene un origen legal (10 % del beneficio del ejercicio) y además puede ser de carácter voluntario (la empresa decide crear un fondo de reserva más allá del establecido por la ley).

Por último, el **pasivo** puede ser a corto o a largo plazo. El **pasivo a corto plazo (pasivo circulante)** representa las obligaciones de la empresa en el corto plazo (menos de 1 año), y suele estar constituido por el crédito otorgado por los proveedores de la empresa y por los créditos de corto plazo cedidos por las entidades financieras. El **pasivo a largo plazo** es cualquier obligación financiera de la empresa cuyo término excede un año. Esta deuda suele asociarse a los créditos otorgados por las entidades financieras y otras entidades de crédito (públicas o privadas) ya que el plazo de devolución de la deuda otorgado por estos agentes económicos suele ser superior a 1 año.



3.5 Análisis de inversiones

El análisis de inversiones es un elemento crítico para cualquier negocio, con independencia si se analiza una empresa nueva o una que, por el contrario, ya está operativa o consolidada en el mercado. Ello es debido a que las empresas dedican recursos hacia activos de diversa naturaleza (por ejemplo, muebles, inmuebles, financieros, intangibles), que se espera que generen un beneficio al negocio, ya sea fruto de su papel en la producción del bien final o a través de rentas futuras derivadas de dichas inversiones. Cualquier inversión que se lleva a cabo en el seno de una empresa tiene un carácter estratégico, y éstas pueden catalogarse según su función o según el horizonte temporal de las mismas. En el primer caso, las empresas pueden realizar inversiones con diversos objetivos, entre los que destacan:

- **Adquisición:** cuando una empresa decide adquirir diversos activos para iniciar operaciones (maquinaria, equipo, edificios, terrenos, vehículos, etc.).
- **Renovación:** la empresa decide sustituir el inmovilizado antiguo (sea éste de carácter productivo o no) por uno nuevo.
- **Expansión:** inversiones que se efectúan para aprovechar una oportunidad de mercado o para hacer frente a incrementos en la demanda del producto/servicio.
- **Innovación:** en este caso, la empresa puede invertir en elementos relacionados con el proceso o el producto motivada por mejorar la calidad del bien que ofrece al mercado, o porque busca lanzar productos nuevos al mercado.

Según el horizonte temporal, las inversiones pueden ser de corto plazo o de largo plazo. En el caso de las inversiones de corto plazo, la empresa decide llevar a cabo acciones que implican un compromiso financiero y de riesgo por un período menor a un año. Por otro lado, las inversiones a largo plazo implican acciones estratégicas que, fruto del compromiso financiero y de riesgos asumidos, se espera que generen beneficios a la empresa a medio y a largo plazo (más de un año).

En este sentido, el principal problema subyacente a cualquier inversión radica en la evaluación de su rentabilidad. La presencia de incertidumbre a la hora de definir los posibles beneficios de las inversiones, así como la potencial presencia de múltiples proyectos de inversión dentro de una misma empresa hacen necesaria la utilización de herramientas específicas que permitan evaluar las bondades y la calidad económica de estas inversiones. Las herramientas de evaluación disponibles son de naturaleza estática o dinámica, y la principal diferencia entre ambos grupos es que las últimas tienen en cuenta el carácter temporal que provoca que los flujos económicos derivados de cualquier inversión varíen en el tiempo, tanto en términos de su valor monetario como en función de su rentabilidad esperada.



Las herramientas estáticas no contemplan dentro de su análisis el valor en el tiempo de los flujos económicos, sin embargo, son un buen punto de partida para conocer de forma aproximada la potencial rentabilidad de un proyecto. A continuación se presentan tres métodos estáticos comúnmente empleados para valorar proyectos inversión (el flujo neto por unidad monetaria invertida, el flujo neto promedio por unidad invertida, y el plazo de recuperación o *payback*), y para facilitar la lectura se utiliza un ejemplo (tabla 3.9) donde se consideran cinco proyectos de inversión que puede poner en marcha la misma empresa, lo cuales tienen las siguientes características:

Proyecto	Inversión inicial (€)	Flujos netos de caja esperados (€)					Total
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
A	2.000	1.000	1.000	1.000			3.000
B	10.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	13.000
C	3.000	3.000	2.000	1.000			6.000
D	7.000	0	1.000	3.000	4.000		8.000
E	5.000	2.000	1.000	1.500	2.000		6.500

Tabla 3.9.
Proyectos de inversión

El primer método se denomina **flujo neto por unidad monetaria invertida**, y es el resultado de la comparación directa entre la suma de todos los flujos de caja esperados consecuencia de una inversión (F) y la inversión llevada a cabo (I) (expresión [4]).

$$FN_I = \frac{\sum_{t=1}^T F_t}{I_0} \quad [4]$$

Esta ratio muestra la capacidad de la inversión para crear flujos de caja que permitan cubrir dicha inversión y, consecuentemente, generar beneficios a la empresa. Por lo tanto, un resultado igual a la unidad indica que los flujos generados por la inversión permiten recuperar el monto desembolsado, mientras que un positivo asociado a rentabilidad será cualquier valor superior a la unidad.

El segundo método, **flujo neto promedio**, es similar al caso del flujo neto por unidad monetaria invertida, y la única diferencia entre ambos es que en el caso del flujo neto medio se tiene en cuenta el horizonte temporal del proyecto de forma nominal. De esta forma, el numerador en la expresión [5] se pondera con respecto a la duración del proyecto (en términos de tiempo), lo que lleva a obtener el flujo de caja promedio, y su resultado muestra la contribución promedio de cada flujo de caja para cubrir la inversión inicial.

$$\overline{FN}_I = \frac{\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T F_t}{I_0} \quad [5]$$

El resultado de la expresión [5] será, con casi total probabilidad, siempre superior a cero, que indica que en promedio los flujos de caja generados contribuyen a cubrir la inversión hecha. Esto complica mucho la interpretación de los



resultados, ya que cualquier valor por encima de cero puede ser considerado positivo, y la única forma de analizar con cierta profundidad el resultado surge de la comparación de varios proyectos de inversión. Además, y dada la construcción de ambas ratios (expresiones [4] y [5]), es posible deducir que aquellos proyectos con cortos horizontes temporales y flujos de caja relativamente superiores mostrarán mejores resultados, lo que implica un sesgo inherente a ambos métodos de evaluación.

Tanto en el caso del método del flujo neto por unidad invertida como en el caso del método del flujo neto promedio, el principal inconveniente que subyace es que ambas herramientas no tienen en cuenta el momento del tiempo en que se generan los distintos flujos de caja, por lo que la pérdida de valor (poder adquisitivo) del dinero en el tiempo no se contempla en el análisis. Además, ambas técnicas no tienen en cuenta que los flujos de caja pueden variar en cada período considerado, lo que dificulta la interpretación de los resultados obtenidos.

En el caso de los proyectos presentados en la tabla 3.9, los resultados para estos dos métodos se presentan en la tabla 3.10, y muestran como siguiendo el criterio del método del flujo neto por unidad invertida el proyecto más rentable es el **C**, puesto que los flujos de caja que este proyecto generaría duplican la inversión del mismo ($FN_C = 2$). El proyecto **C** es también el mejor valorado según el método del flujo neto promedio ya que, en promedio, cada flujo que genera el proyecto contribuye a cubrir dos tercios de la inversión ($\overline{FN}_C = 2$).

Tabla 3.10.
Evaluación
estática de
proyecto: flujo
neto por unidad
invertida y flujo
neto medio

	Flujo neto por unidad invertida				Flujo neto promedio			
	Inversión inicial (€)	Suma de flujos de caja	Ratio de expresión [4]	Ranking	Tiempo del proyecto (años)	Flujo de caja medio	Ratio de expresión [5]	Ranking
A	2.000	3.000	1,50	2	3	1,000	0,50	2
B	10.000	13.000	1,30	3	5	2.600	0,26	5
C	3.000	6.000	2,00	1	3	2.000	0,67	1
D	7.000	8.000	1,14	5	4	2.000	0,29	4
E	5.000	6.500	1,30	3	4	1.625	0,33	3

La peor valoración según el método del flujo neto por unidad invertida es para el proyecto **D**, ya que los flujos esperados del proyecto solo generarían un 14 % de rentabilidad sobre la inversión inicial. Sin embargo, atendiendo al resultado del flujo neto promedio se observa como el proyecto peor valorado es el **B**, ya que en este caso cada flujo generado por el proyecto contribuye en promedio a cubrir el 26 % de la inversión inicial. Estos resultados dejan hasta cierto punto en evidencia la debilidad de estos métodos de valoración en función del monto de los flujos generados por los proyectos así como en función de su horizonte temporal.



El tercer método estático de evaluación de proyectos se denomina **plazo de recuperación** o **payback**. Este método está relacionado con los dos anteriores, y su objetivo es mostrar, en términos de tiempo, el período necesario para poder cubrir la inversión desembolsada. La principal desventaja de este método es que no considera los flujos de caja generados después que se logra cubrir la inversión, por lo que se puede afirmar que este método de valoración se centra más en la liquidez esperada de los proyectos más que en su potencial rentabilidad. La figura 3.5 muestra los resultados del período de recuperación para los proyectos presentados en la tabla 3.9. Como se puede observar, el proyecto **C** es el mejor valorado según este criterio, ya que sus flujos de caja permiten recuperar en un año lo que equivale al 33,33 % del horizonte del proyecto (3 años). Resulta interesante el hecho que en términos de *payback* el proyecto **B** es el peor valorado, ya que se necesitan 4 años para cubrir la inversión inicial. Sin embargo, cuando se tiene en cuenta la duración total del proyecto, se observa que el proyecto **D** es el que tiene peor valoración ya que para recuperar la inversión de este proyecto se necesita abarcar el 93,75 % (3 años y 9 meses) de su horizonte temporal (4 años).

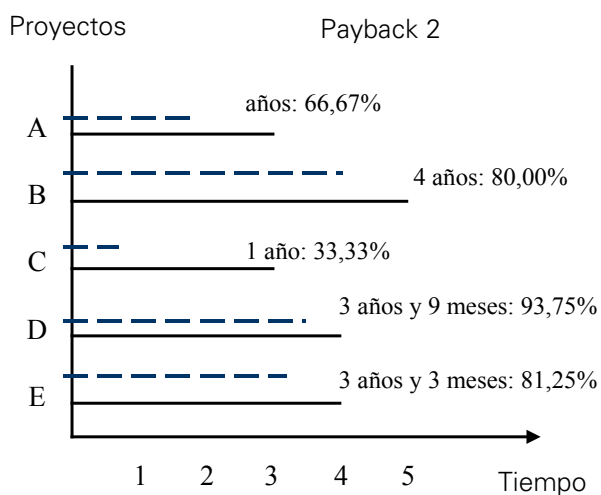


Fig. 3.5. Período de recuperación (*payback*).

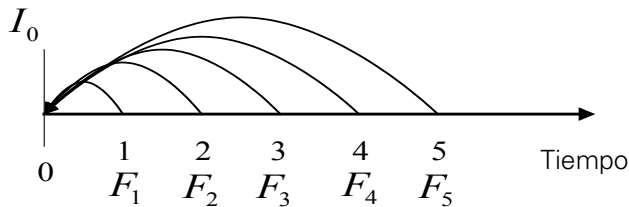
El segundo bloque de herramientas para evaluar la potencial rentabilidad de un proyecto es de corte dinámico, y en esta sección se discuten el método del valor actual neto y la tasa interna de retorno.

En términos formales de definición, el **valor actual neto (VAN)** es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros (F) originados por una inversión (I), dada una tasa de rentabilidad mínima exigida (k). Propiamente dicho, a través del VAN es posible equiparar, teniendo en cuenta el tiempo, el valor de los flujos de caja futuros de un proyecto con su inversión con el fin de determinar si el proyecto es rentable; su cálculo surge de:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{F_t}{(1+k_t)^t} \quad [6]$$

donde $\sum_{t=1}^T \frac{F_t}{(1+k_t)^t}$ se denomina **valor actual (VA)** y, como su nombre indica, representa el valor presente de los potenciales flujos de caja generados por el proyecto durante su horizonte temporal.

Fig. 3.6.
Valor actual
neto.



Siguiendo la expresión [6] se observa como el objetivo primordial de esta técnica es, por un lado, encontrar el valor presente (homogéneo) de los posibles flujos de caja futuros de un proyecto (figura 3.6). Por otra parte, la introducción de una tasa mínima de rentabilidad exigida garantiza que se tiene en cuenta el coste de oportunidad de la inversión propuesta, en detrimento de otras alternativas de inversión que pueden ser igual de atractivas o más para el inversor.

Un proyecto de inversión será viable si, y solo si, el resultado del VAN es superior a cero, esto es, si el valor presente de los potenciales flujos de caja futuros que el mismo genera permiten cubrir la inversión inicial y generar beneficio a la empresa.

Como complemento al análisis del VAN, se puede obtener la **tasa interna de retorno (TIR)**. La TIR representa la tasa de descuento que hace que $VAN = 0$. De esta forma, se considera un proyecto como viable si el valor que arroja la TIR supera la tasa mínima de rentabilidad exigida del proyecto de inversión (k) .

Para efectos ilustrativos supongamos que la dirección de la empresa desea evaluar los proyectos anteriormente planteados (tabla 3.9) empleando el método del VAN y la TIR. Para todos los proyectos, la dirección de la empresa decide que la tasa mínima de rentabilidad exigida sea del 10 %. Teniendo en cuenta los flujos de caja de cada proyecto (tabla 3.9), los resultados tanto del VAN (ecuación [6]) como de la TIR se presentan en la tabla 9.



Proyecto	Inversión inicial (€)	Valor actual de los flujos netos (€)	Valor actual neto (VAN) (€)	Tasa interna de retorno (TIR)
A	2.000	2.486,85	486,85	23.38 %
B	10.000	9.636,82	-363,18	8.68%
C	3.000	5.131,48	2.131,48	56.30%
D	7.000	5.812,44	-1.187,56	4.05 %
E	5.000	5.137,63	137,63	11.26 %

Tabla 3.11.
Proyectos de inversión:
resultados del VAN y la TIR

En este caso, se puede apreciar como el proyecto **C** muestra el mayor valor tanto para el caso del VAN como para la TIR. En este caso, el valor actual del proyecto surge de:

, lo que comparado con la inversión inicial del proyecto (3.000 €) permite obtener el resultado del valor actual neto ($VAN_c = 2,131.48$). Este resultado indica que, a valor presente, los flujos de caja que potencialmente puede generar el proyecto **C** permiten obtener una rentabilidad de 2,131.48 €. La tasa de TIR de este proyecto es del 56.30 %, valor que está por encima del mínimo del 10 % exigido, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

Por el contrario, para los proyectos **B** y **D** el resultado del VAN es negativo (-363.18 € y -1.187,56 €, respectivamente) mientras que la TIR está por debajo de la tasa mínima exigida, resultados que señalan estos proyectos como no viables dado que los flujos de caja que potencialmente pueden generar no permitirían a la empresa generar un beneficio más allá de la inversión llevada a cabo.

Como conclusión se podría decir que a través del análisis del VAN y la TIR es posible obtener una visión algo más completa del efecto que una inversión tendrá en términos de flujos de caja, teniendo en consideración elementos tan relevantes como la dinámica temporal y el coste de oportunidad de los recursos financieros, los cuales son por lo general escasos. Esto convierte a éstas técnicas en importantes herramientas de análisis que pueden ofrecer ciertas luces a la hora de tomar decisiones, ya sea de corte operativo o estratégico, dentro de una empresa.

→ 4



Habilidades directivas

4.1 Objeto y objetivo de las habilidades directivas en la organización

Las denominadas *habilidades directivas* son las capacidades que puede tener el individuo para implementar acciones y relacionarse con su entorno empresarial. El objetivo del presente capítulo es que el alumno aprenda a valorar su importancia y cuáles son las habilidades que consideramos prioritarias en estos momentos.

La capacidad de gestión de un trabajador en una empresa está dividida básicamente en dos variables:

- a) **Conocimiento intelectual**; éste puede ser diverso y estar clasificado por áreas funcionales:
 - Producción
 - I+D
 - Finanzas
 - Marketing
 - Derecho
 - Relaciones públicas
 - ...

- b) **Habilidades directivas**; una vez tenemos el conocimiento funcional, que se adquiere con el estudio y la investigación, viene el desarrollo y aprendizaje de las capacidades del individuo para aplicar con éxito los conocimientos teóricos adquiridos. Y aquí entramos en temáticas intangibles como la comunicación interpersonal o la capacidad de resistir ante situaciones de estrés.



En el último capítulo de este apartado analizaremos los aspectos básicos y más esenciales, que toda persona que trabaja en una organización debe tener presente para aplicar con éxito los conocimientos adquiridos. Debemos tener presente que en las habilidades directivas de todo gestor influyen multitud de aspectos, y es un campo que debe evolucionar; la formación tradicional ha incidido mayoritariamente en la mejora funcional del conocimiento intelectual.

Entendemos como prioritario que el trabajador actual, independientemente del sitio que ocupa en la escala jerárquica en la organización, debe saber gestionar de manera integral 4 conceptos, no solo para sobrevivir, sino para ser competitivo y, sobre todo, para triunfar. Estos cuatro conceptos son:

- a) **Emoción.** El control de la emoción es básica, por ejemplo y aportando un símil futbolístico, qué pasaría si nuestro mejor jugador en el momento de ejecutar un penalti se pusiese nervioso y lo chutase fuera; llevaría al fracaso a la organización. Pongamos otro ejemplo: si el gerente de la empresa se pasa todo el día preocupado por pagar las deudas y no es capaz de destinar tiempo a pensar en desarrollar nuevos productos, ¿qué pasará?, llevará también a la organización al fracaso. Por lo tanto, debemos saber dominar y gestionar nuestras emociones, para nuestro propio bien personal y el de la empresa.
- b) **Innovación.** La competencia cada vez es más importante en todos los sectores, el efecto de la crisis también está afectando al poder adquisitivo y los hábitos del consumo están evolucionando. Debemos de ser capaces de desarrollar nuevos productos y servicios diferentes y evitar de entrar en competencia directa; para ello debemos de ser capaces de “resetear” nuestras ideas tantas veces como sea necesario hasta que se conviertan en viabilidades ciertas. Para ello hay que valorar la importancia estratégica de la innovación y generar un espacio para desarrollarla e implantarla.
- c) **Comunicación.** No solo debemos de “vender” nuestra imagen hacia el entorno, sino que también debemos escuchar y desarrollar aspectos tan importantes como intangibles como la capacidad de negociación y el liderazgo.
- d) **Ética.** La existencia de valores en la organización da seguridad al entorno, no solo a los trabajadores de la propia empresa sino a los consumidores.

En estos momentos nos encontramos en un barco en alta mar y con tormenta, no tenemos mapas ni instrumentos electrónicos de ayuda. No sabemos el camino y nuestra preocupación principal es que entra constantemente agua y podemos hundirnos; además, no podemos alejarnos demasiado del puerto de destino, ya que cuando amaine la tormenta posiblemente la vuelta será muy complicada o imposible si nos encontramos muy alejados. Por lo tanto, qué podemos aconsejar: control de la emociones, la desesperación no sirve de

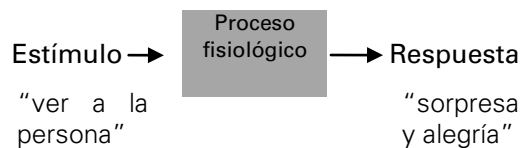


nada, y mantener la cabeza fría; además, deberemos innovar para poder substituir las ayudas técnicas para poder orientarnos, la capacidad de liderazgo del capitán es muy importante para mantener la moral alta y evitar la desmotivación del equipo. Por último, la existencia de unos valores como la solidaridad en el equipo da seguridad y cohesión al grupo.

4.2 Emociones

4.2.1 ¿Qué son las emociones?

Las emociones son una serie de respuestas que nuestro organismo desarrolla ante estímulos que provienen del exterior; estas respuestas se establecen de manera física, como por ejemplo: sudor, enrojecimiento de la piel, palpitaciones o lágrimas, pero también se pueden exteriorizar en forma de conductas: salir corriendo, abrazar a una persona, etc. Por ejemplo: encuentras a un antiguo compañero de colegio que hace tiempo que no tenías noticias de él y que apreciabas mucho; el estímulo es ver a la persona y la respuesta emocional es la sorpresa en un primer momento que despierta en ti y seguidamente la sensación de alegría al verlo.



Entre el estímulo y la respuesta existe un proceso fisiológico que se lleva a cabo en el cerebro y que es el que hace posible que se produzca una u otra emoción. Al mismo tiempo, conviene remarcar que este proceso fisiológico tiene también aspectos que se pueden observar exteriormente, como, por ejemplo, en el caso anterior dichos aspectos observables serían boca abierta y con gesto de sonrisa.

No hay emociones buenas ni emociones malas, cualquiera de ellas puede ser una oportunidad de crecimiento o de sufrimiento, todo depende de cómo elaboremos esta emoción con inteligencia.

Estudios realizados por neurólogos han constatado que las emociones se ubican no en el corazón sino en nuestro cerebro, y más concretamente en el neocórtex y el sistema límbico.

- El **sistema límbico** lo forman un conjunto de estructuras que se dividen en tres partes, tálamo, hipotálamo, amígdala, y por el hipocampo. El sistema límbico funciona en gran parte de forma autónoma aunque está conectado y controlado por la corteza cerebral; su funcionamiento



es inconsciente. Sus funciones principales son analizar los estímulos que provienen de los sentidos y evaluar si estos estímulos son perjudiciales o, por el contrario, beneficiosos, y dar la orden al cuerpo para que responda de la mejor forma posible (alejándose si son peligrosos o acercándose si se analizan como beneficiosos para el cuerpo). Es el cerebro “emocional”.

- **La neocorteza**, el cerebro más “racional”, lo forman seis capas de la parte más externa del cerebro y es la parte más inteligente y voluntaria, que controla y regula los actos de percepción, conocimiento, conciencia y la memoria, tanto a corto como a largo plazo. Es el responsable de los actos voluntarios, de la toma de decisiones, se encarga de evaluar las consecuencias y de controlar los estados emocionales. El neocórtex también es el responsable de la memoria emocional y de ser el que acumula cualquier experiencia en la memoria.

Dentro de la neocorteza existen diversas estructuras que intervienen en el proceso de respuesta emocional. Una parte regula la decisión en función de las nociones de lo que está bien y lo que está mal. Otra parte regula las emociones que comportan beneficios y prejuicios al cuerpo. Otras zonas de esta neocorteza valoran las consecuencias de las decisiones emocionales y una área específica tiene consciencia de las emociones que se tienen en cada momento, en el tiempo presente. Así pues, el análisis que realiza la neocorteza sobre cómo debe responder emocionalmente comporta un importante esfuerzo y según el estado de cansancio de la persona, esta evaluación se podrá realizar mejor o peor.

Aunque parezca que la neocorteza tenga poder sobre el sistema límbico, no siempre es ésta quien manda y muchas veces el sistema límbico toma sus decisiones sin tener en cuenta la opinión de la neocorteza.

Ejemplifiquemos el mecanismo de la generación de una emoción con el ejemplo anteriormente expuesto con la alegría de reencontrarnos con alguien que hace tiempo que no vemos. La neocorteza hace una evaluación de los beneficios que comporta saludar a esa persona, acercarse a ella y charlar... y acto seguido da órdenes al sistema límbico para que lo haga. También consulta a la memoria emocional y, si la relación antigua ha sido favorable, la persona se acercará a charlar, en cambio, si la memoria emocional tiene un mal recuerdo la neocorteza dará órdenes al sistema límbico para que huya.

De manera muy simplificada podría afirmarse que la inteligencia emocional depende del tira y afloja entre la neocorteza (siendo las respuestas más “inteligentes”) y el sistema límbico (con unas respuestas emocionales más “conflictivas”), aunque lo mejor es, evidentemente, la existencia de un equilibrio entre las dos estructuras emocionales.

Como se ha explicado anteriormente, una emoción se define como la respuesta que el cuerpo emite ante un determinado estímulo, mediante un proceso



biológico; en cambio, un sentimiento es una elaboración mental que la neocorteza elabora a partir de la emoción. En otras palabras, el sentimiento consiste en ser consciente del estado corporal ante una situación y qué partes del cuerpo y qué pensamientos están implicados en dicho sentimiento. Por lo tanto, los sentimientos van acompañados de pensamientos, y estos pensamientos, de experiencias externas y de memoria emocional pasada. Los sentimientos son un elemento clave de nuestra conducta social.

El modelo de inteligencia emocional se sustenta en cinco competencias emocionales básicas, pero antes de poder comprender y manifestar el lenguaje de las emociones es necesario reconocer y distinguir las emociones básicas; una vez establecidas estas emociones se puede trabajar una metodología que permita a la persona desenvolverse emocionalmente de manera inteligente.

Los pares de emociones básicas son: alegría y tristeza, entusiasmo y miedo, gratitud y enojo, orgullo 1 (comportamiento) y culpa, orgullo 2 (identidad) y vergüenza, placer y deseo, asombro y aburrimiento.

A continuación se desarrollan todas las emociones y estados de ánimos; en primer lugar, se enumeran los arquetipos (emociones de satisfacción y de insatisfacción, y estados incondicionales) y, a continuación, se describen las emociones básicas, con sus estados de ánimo negativos y estados esenciales. Estas emociones básicas son las mínimas distinciones necesarias para poder hacer una comprensión mínima de la vida emocional de la persona.

	Estado de ánimo negativo	Emoción negativa	Emoción placentera	Estado esencial
Arquetipos	<i>Depresión</i>	<i>Insatisfacción</i>	<i>Satisfacción</i>	<i>Paz interior</i>
	<i>Alienación</i>	<i>Disgusto</i>	<i>Gusto</i>	<i>Amor</i>
Emociones básicas	Melancolía	Tristeza	Alegría	Dicha
	Desdicha	Infelicidad	Felicidad	Compasión
	Angustia	Miedo	Entusiasmo	Pasión
	Fobia	Terror	Expectativa	Confianza
	Resentimiento	Enfado	Gratitud	Gracia
	Odio	Rabia	Reconocimiento	Fuerza
	Remordimiento	Culpa	Orgullo (1)	Dignidad
	Auto-odio	Auto-enfado	Auto-reconocim.	Inocencia
	Inferioridad	Vergüenza	Orgullo (2)	Valor
	Timidez	Embarazo	Autoestima	Aplomo
	Ansiedad	Deseo	Placer	Plenitud
	Repulsión	Rechazo	Alivio	Aceptación
Apatía	Aburrimiento	Asombro	Reverencia	
Abulia	Desinterés	Maravilla	Ecuanimidad	



Existen cinco competencias básicas para trabajar las emociones con inteligencia y mejorar en las relaciones interpersonales y con uno mismo:

Emociones propias	Emociones en relación con los otros
Autoconciencia	Reconocimiento (empatía)
Autoaceptación	Aceptación (compasión)
Autoregulación	Influencia (contención)
Autoanálisis	Indagación (racionalidad)
Expresión	Escucha (respeto)

Autoconciencia / Reconocimiento

Autoconciencia: la conciencia es la capacidad de percatarse de cualquier aspecto de la realidad, “dándonos cuenta” de todo aquello que nos sucede, sentimos, vivimos, etc. La conciencia humana es la base de la libertad y la responsabilidad de una persona; la auto-conciencia es la base de la libertad interior y la capacidad de manejar nuestras propias emociones.

Así pues la conciencia es la capacidad de experimentar y responder al entorno y a la propia condición interna, es una herramienta básica de supervivencia. El ser humano tiene la capacidad para aumentar la intensidad de su conciencia según su voluntad: uno puede estar más o menos atento, más o menos consciente, nuestra conciencia puede ser más o menos sutil, más o menos nítida. Cuanto más indefinida sea, menos estará la persona en “alerta” y más probable será que la persona viva una vida mecánica, gobernada por los impulsos inconscientes y basada en respuestas mecánicas; cuanto menos actuemos conscientemente, menor será la capacidad de percibir situaciones y elegir respuestas.

Reconocimiento de la emoción del otro (empatía): de la misma manera que podemos observar y hacer conscientes de cómo nos encontramos, cómo y qué sentimos, etc., también es necesario trabajar la capacidad de ponerse en lugar del otro. En lugar de juzgar, uno puede comprender los pensamientos, las emociones y el comportamiento del otro.

Autoaceptación / Aceptación (compasión)

Autoaceptación. El segundo paso para actuar con inteligencia emocional es aceptar las propias emociones con compasión, eso significa que debemos aceptar las emociones sin reprimirlas ni hacer ningún tipo de censuras y sin enjuiciar. Es decir, para comprender la emoción es necesario trascender la idea de que hay emociones buenas o aceptables y otras emociones malas o rechazables, o impulsos buenos o malos. Toda emoción puede ser una oportunidad para el crecimiento pero también para el desastre. La capacidad para observar las emociones y pensamientos sin juicio demanda autocompasión, o lo que es



lo mismo, intentar comprender qué se siente y qué piensa y porqué lo siente y lo piensa.

Aceptación de la emoción del otro. De la misma manera que es necesario observar, entender y aceptar nuestras propias emociones, también hay que aceptar las emociones de los otros sin enjuiciar.

Autoregulación / Influencia (contención)

Autoregulación; el siguiente paso para el manejo de las emociones con inteligencia, tras el reconocimiento y la aceptación de la emoción, es la regulación, es decir, mantener el control de nuestras emociones y redirigir nuestros impulsos de forma exitosa.

Influencia. El mantenerse centrado, calmado y consciente permite que la otra persona con la que nos comuniquemos haga lo mismo; así pues, una persona puede influir en otras personas evocando emociones en ellas, basta ver discursos de líderes para comprobar el enorme poder de este tipo de influencia. La mejor manera de recibir la emoción del otro es con empatía, sin juicios ni alegatos: para dispersar la emoción agresiva es muy útil buscar la forma de concordar con el crítico; conviene buscar cualquier aspecto que haga posible llegar a un acuerdo, puesto que una vez que la emoción pierde fuerza es mucho más factible pasar al siguiente paso: el autoanálisis o Indagación.

Autoanálisis / Indagación (racionalidad)

En este momento lo que se debe hacer es entender la emoción y tener en cuenta su parte de racionalidad. En la etapa de análisis lo que hacemos es usar nuestra razón para indagar las fuentes de la emoción y en su validez; e indagar las posibles vías para operar con efectividad y en armonía.

Expresión / Escucha (respeto)

Expresión. Para poder expresar las emociones de forma consciente es absolutamente necesario haber pasado por los cuatro puntos anteriores (conciencia, aceptación, regulación y análisis). Daniel Goleman comenta que en sus conversaciones con gente de negocios ha encontrado varias equivocaciones generalizadas: "primero, la inteligencia emocional no significa ser simpático, agradable o suave. Por el contrario, a veces demanda confrontar a alguien con una verdad importante y desagradable que trata de evitar. Segundo, la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos. En lugar de eso, significa administrar las emociones para expresarlas en forma apropiada y efectiva, lo cual permite que la gente trabaje en conjunto en aras de sus sentimientos."



Escucha. La clave de la escucha es comprender las necesidades, los intereses del otro y encontrar una manera de lograr que la satisfacción de estas necesidades e intereses de la propia persona.

4.2.2 La inteligencia emocional

El padre del concepto de la inteligencia emocional es Daniel Goleman; la considera la característica más importante que debe tener un directivo con éxito. Lo más importante no es el cociente intelectual o formación universitaria, sino la denominada inteligencia emocional. La capacidad de trabajar en equipo, la empatía o la habilidad para comunicar son algunas de las aptitudes que se considera que todo directivo competente debe tener. El mismo autor describe la inteligencia emocional como “el conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de alcanzar el éxito al afrontar las demandas y las presiones del entorno”. Distingue quince capacidades clave, que pueden agruparse en cinco grupos:

- a) **Las capacidades intrapersonales:** ser consciente de uno mismo, comprender las propias emociones y ser capaz de afirmar las propias ideas y sentimientos.
- b) **Las capacidades interpersonales:** ser consciente y comprender los sentimientos de los demás, preocuparse por la gente en general y ser capaz de establecer vínculos emocionalmente estrechos.
- c) **La capacidad de adaptación:** la capacidad de corroborar los propios sentimientos y pensamientos y de resolver problemas.
- d) **Las estrategias de manejo del estrés:** la capacidad de afrontar el propio estrés y de controlar situaciones cargadas emocionalmente.
- e) **Los factores motivacionales y ligados al estado de ánimo:** el optimismo, la capacidad de disfrutar de uno mismo y de los demás y de sentir y expresar alegría.

Según un artículo publicado por Johan Roos, el capital intelectual no solo incluye el conocimiento y las aptitudes, sino también la infraestructura: las relaciones con los clientes, la motivación de los empleados y otros procesos destinados a potenciar estos activos. El mismo autor dice que lo que se puede medir se puede gestionar y cita a Albert Einstein para su reflexión: “lo que se mide no siempre es importante, y lo que es importante no siempre se puede medir”. La gestión de los activos intangibles es compleja por su dificultad de medición y, por consiguiente, porque no los podemos valorar y ponderar correctamente.

El concepto de capital intelectual surge de la necesidad de valorar la empresa. En dicha valoración tradicionalmente siempre se tienen presentes los activos tangibles, pero es de difícil valoración todos aquellos intangibles de la empresa. El capital intelectual trata de identificar dichos activos intangibles que no están recogidos en los estados financieros en la empresa.



En su libro, Leif Edvinsson, *El Capital Intelectual*, define los factores que representan el capital intelectual en dos: el capital humano y el capital estructural.

El mismo Leif Edvinsson comenta la necesidad de contabilizar en el balance conceptos como capital de conocimientos, activos no financieros, activos inmateriales, activos invisibles o medios para alcanzar la meta.

El concepto de capital intelectual se desarrolla por la necesidad creada de potenciar la gestión de los activos intangibles, que generan o generarán valor para la empresa, aspectos como el clima laboral o la capacidad de gestión, tiene cada vez más importancia en un mundo tan competitivo como el actual. En una selección de personal, no se quiere solamente el profesional con mejores conocimientos técnicos, sino que además aquel que sepa integrarse con facilidad en la organización y que resuelva con facilidad las problemáticas que se presenten.

Básicamente tenemos dos razones para medir el capital intelectual:

1. Facilitar a terceros información sobre el valor de la empresa.
2. Facilitar a la propia empresa información para la gestión del conocimiento.

Como objetivo de un sistema de capital intelectual tenemos:

- Descubrir cuáles son los motores de las capacidades futuras.
- Movilizar a los empleados para fomentar dichos motores.

Se considera necesaria la existencia de tres requisitos para el desarrollo de un sistema de capital intelectual:

- Que la empresa entienda el análisis no basado en datos estrictamente numéricos o financieros.
- Que tenga una estrategia claramente definida.
- Que existe un claro compromiso operativo para avanzar, respaldado por la alta dirección y además que esté coordinado con el día a día.

Estamos en la era de la información donde la gestión de las tecnologías de la información es un elemento estratégico muy importante. Será la gestión del conocimiento la que permitirá adaptarse más rápidamente a los cambios.

4.3 Innovación

La innovación es un término que actualmente está muy de moda, y nos viene a la cabeza productos de la empresa Apple, como Iphone o Ipad, que con su diseño y facilidad de manejo han conseguido un éxito muy importante en ven-



tas en todo el mundo. Innovar significa crear algo nuevo y diferente; en el ámbito empresarial la innovación puede ser:

- a) La salida al mercado de un nuevo producto o servicio, no existente; por ejemplo, el coche en su momento.
- b) Nuevo proceso de fabricación: cadena productiva, secuencia de actividades... El sistema productivo de la Ford, de fabricación en cadena.
- c) Generar un nuevo mercado no existente: el nuevo mercado de los móviles.
- d) Nuevos canales de distribución; Internet ha posibilitado nuevos canales.
- e) Nuevos tipos de organización, por ejemplo, la organización en red.

Pero innovar es algo más que desarrollar nuevos productos o servicios, es un estado de la conciencia colectiva de la empresa que impulsa a toda la organización a encontrar nuevas soluciones a las problemáticas que se plantean, tanto el desarrollo de nuevas tecnologías como en la elaboración de nuevas estrategias para reducir costes operativos o, por ejemplo, reducir la morosidad de nuestras ventas. Para ello es importante saber “resetear” constantemente nuestras ideas preconcebidas y poder dar salida a nuevos conceptos. Para poder poner el contador a cero, debemos saber controlar y gestionar nuestras emociones, ya que, por ejemplo, cuando presentamos un proyecto y nos dicen “vuelve empezar de cero”, una reacción emocional es la desmoralización.

(Innovación, 100 consejos para inspirarla y gestionarla, 2011 Enric Barba):

- 1. Haga lo que le apasione.
- 2. Cree una visión de cómo mejorará el mundo gracias a ese nuevo producto o servicio.
- 3. Reactive su cerebro.
- 4. Venda sueños, no productos.
- 5. Mantenga el foco: diga que no a 1.000 cosas.
- 6. Cree a sus clientes grandes expectativas.
- 7. Comunique su gran producto de modo que convenza a los demás de que lo es.

De estos 7 principios que presenta el fundador de Apple, el 100 % “juega” con la gestión de la emoción y con la capacidad de comunicar las ideas y proyectos, por lo tanto, en la innovación, la gestión de las emociones es muy importante para la transmisión de los conocimientos a la propia comunicación y al mercado.

Hay una serie de aspectos básicos en la innovación:

- a) Toda innovación debe generar valor para el cliente y mercado, y además generar beneficios para la empresa.
- b) La innovación debe sistematizarse y la empresa debe generar el ambiente adecuado para que la gente sea creativa.



- c) Innovar no es necesariamente invertir en I+D+i, es una filosofía de empresa, es saber captar todo aquello que pueda generar valor y un diferencial respecto a la competencia.
- d) La innovación es como una carrera de mejora continuada contra ti mismo, la capacidad de reinventarse constantemente.
- e) Innovar es saber por qué un producto o servicio triunfa.
- f) Y sobre todo innovar es observar detenidamente e intensamente nuestro entorno: clientes, proveedores, sociedad, la naturaleza, el comportamiento animal, y además colaborar incluso con nuestra competencia.

La innovación es un elemento esencial en cualquier empresa, lo importante no es generar una gran idea, sino ser capaces de generar constantemente ideas, así la competencia será difícil que nos alcance.

Para innovar debemos desarrollar una estrategia y que forme parte de la esencia de la empresa. Por lo tanto, hay tres fases que deberíamos construir:

1. Objetivos de la innovación.
 2. Generar las secuencia de las actividades a desarrollar
 3. Indicadores de la innovación
-
- a) Objetivos de la innovación. Conociendo la cadena de valor de nuestro negocio y sabiendo cuales son nuestros puntos débiles y fuertes respecto a nuestro entorno, debemos de ser capaces de dibujar la ruta a seguir: nuevos productos, proceso productivo, nuevo mercado, nuevas utilidades, nuevo canal de distribución,... Para ello debemos de tener presente que los objetivos:
 - Sean medibles, lo que no se cuantifica no se gestiona.
 - Se establezca una priorización, en función de la importancia que les concedamos.
 - Sean asumibles.
 - Sean fáciles de comunicar y generen ilusión
 - b) Actividades. Como toda estrategia debemos generar la secuencia de actividades, dividiéndolas en principales y secundarias, y todas ellas orientadas a la consecución del objetivo.
 - c) Indicadores. Debemos generar indicadores que no solamente verifiquen y muestren los resultados obtenidos, sino que además provoquen que se gestione en un sentido determinado.



4.4 Comunicación

4.4.1 La comunicación en la empresa

La comunicación en el mundo empresarial es un aspecto clave para el éxito, pero hay que entenderla desde diferentes perspectivas y dimensiones. Por ejemplo, la clave de una estrategia corporativa de éxito está en que toda la organización la conozca, y por lo tanto, el mensaje a comunicar por parte de la dirección no se distorsione o se pierda; o, por otro lado, la capacidad comercial que tengamos en entender nuestra clientela, para ofrecer servicios y productos más adaptados.

Antes de empezar a “comunicar” debemos de tener presente el principio que *todo comunica* en la gestión de una empresa, no solamente es importante el mensaje, sino también el contexto:

- Momento en que comunicamos.
- La manera en que se transmite.
- El entorno físico.
- La actitud del personal
- ...

En todo proceso comunicativo debemos distinguir los siguientes aspectos:

- a) El **mensaje** que queremos enviar.
- b) Los **canales** de comunicación que disponemos.
- c) El **entorno** de la comunicación.
- d) Y **a quién** queremos dirigirnos.

Lógicamente lo deberemos adaptar al objeto a comunicar, no es lo mismo si tratamos una campaña comercial o la implantación de una nueva estrategia o si queremos transmitir una orden a 3.000 trabajadores de la empresa.

Debemos de distinguir qué tipo de comunicación queremos realizar o enfatizar:

1. **Interna:** es aquella cuyo campo de actuación es el de la propia organización empresarial, los receptores del mensaje son:

- a) **Trabajadores.** Cuando hablamos de comunicación interna, siendo los trabajadores los receptores del mensaje, trabajaremos la **comunicación interpersonal**, que es aquella que tiene por objeto promover la comunicación *con* y *entre* el personal, con el objetivo de:
 - Mejorar las relaciones en el trabajo.
 - Mejorar la cohesión entre el equipo.
 - Mejorar el rendimiento.
 - Mejorar clima laboral



La comunicación en una organización es básica para que exista un buen nivel de motivación y una actitud positiva de todo el personal, pero esto no debe ser un objetivo en sí mismo de la empresa, sino que la dirección debe evitar que existan situaciones que posibiliten un mal ambiente, por ejemplo, un tratamiento desigual de las condiciones laborales entre trabajadores.

- b) **Ejecutivos.** Los gestores de la organización son los agentes que mayor información desean recibir, tanto de tipo cuantitativo (información económica y financiera) como intangible (clima laboral, gestión del conocimiento...).
 - c) **Accionistas.** Los propietarios de la empresa son unos receptores muy importantes de información, ya que con sus decisiones pueden variar el rumbo de la organización; sus requerimientos básicamente son financieros, su interés está en la rentabilidad.
2. **Externa:** se trata de todos los agentes sociales que forman el entorno de la empresa:
- a) **Clientes y prescriptores.** La comunicación con el mercado es en dos sentidos, uno dando a conocer nuestros productos y servicios, mediante publicidad, relaciones públicas y acciones comerciales, y el otro, percibiendo cuáles son las oportunidades que surgen en el mercado, por nuevas necesidades o nuevas utilidades.
 - b) **Proveedores.** Tradicionalmente ha sido un agente poco escuchado y puede aportar mucho valor a nuestra cadena de explotación si fuésemos capaces de integrar sus conocimientos.
 - c) **Administraciones públicas.** El peso de la Administración pública es muy importante en la sociedad actual, ya que cumple diferentes funciones: órgano regulador y sancionador, generador de servicios esenciales e incluso puede ser un competidor de nuestra empresa.

4.4.2 Principios básicos en la negociación

¿Qué es negociar?

Nos pasamos todo el día negociando, desde que nos levantamos hasta acostarnos, estamos constantemente intercambiando desde recursos materiales hasta recursos intangibles. La negociación es la relación entre dos partes que intentan llegar a un acuerdo, donde debe existir necesariamente un objetivo y algo que cada una de las partes tenga para ofrecer a cambio, sino no existe la negociación, simplemente será una imposición más o menos consensuada.

Podemos tener presente los siguientes aspectos en la negociación:

- Debe haber un intercambio de recursos, no es una guerra, debe prevalecer el “nadie gana, todos ganamos”.



- La gestión de la información es básica para poder elaborar una estrategia correcta.
- Uno de los aspectos más importantes en procesos negociadores es el *timing* (periodificación), es decir, saber controlar el ritmo de los sucesos, hay que saber esperar pero también cuándo debemos cambiarlo.
- No cambiemos nuestra forma de ser al negociar, adoptar roles diferentes al natural nos puede generar problemas.
- Vale la pena recordar cuáles son nuestros límites éticos.
- Hay que fijarse objetivos de mínimos y de máximos, escribirlos ayuda a definirlos.
- Hay que pensar siempre en la argumentación a favor y en contra.
- Buscar aliados objetivos.
- Toda negociación es finalmente una relación personal, aunque representemos a instituciones u organizaciones, por lo tanto, hay que tener presente aspectos como: lealtad, emotividad, reciprocidad...
- Y finalmente debemos generar empatía y ver qué capacidad de presión tenemos hacia la otra parte.

Un proceso de negociación podría estar determinado por las siguientes fases:

1. Preparación de la estrategia y recogida de información.
2. El intercambio de la información.
3. Apertura de la negociación y las concesiones.
4. Conclusión y compromisos, o no.

4.4.3 El liderazgo

Un líder es aquella persona que es capaz de conducir a un grupo de gente hacia un objetivo o meta; no siempre una persona es capaz de liderar al mismo grupo en todas las circunstancias, por ejemplo, un jugador de fútbol puede serlo en el campo pero no necesariamente fuera. Y después existe la pregunta de si un líder se forma o es talento natural. La respuesta no es sencilla, el talento natural ayuda, y mucho, pero a cualquier persona se la puede capacitar para liderar, pero debe disponer una cualidad, que es la ambición de liderar y, por lo tanto, desarrollar las características comunicativas necesarias para guiar al grupo.

Existen dos estilos básicos de dirección o de liderazgo: el autoritario y el participativo, que se pueden llegar a definir por una orientación a la producción el primero y por una orientación o interés por las personas o empleados el segundo. El primero de los estilos tiende a dar mayor prioridad a los aspectos técnicos, centra su interés en la realización de las tareas y tiende a ver a los miembros de la organización como un medio para alcanzar el objetivo de la empresa. El segundo, en cambio, muestra un mayor interés en las necesidades de los colaboradores y en las relaciones interpersonales, además de aceptar las diferencias que existen entre cada uno de los individuos y actuar en consecuencia.



El *estilo autoritario* se caracteriza por:

- a) Decir exactamente qué se debe hacer, cómo y cuándo se ha de realizar el trabajo, es un estilo que practica muy poco la delegación, concepto que veremos posteriormente.
- b) Dar órdenes unas detrás de otras sin comunicar el fin último del trabajo que se efectúa.
- c) Buscar una disciplina ciega, en la que no haya lugar a comentarios.
- d) Tratar más fácilmente a las personas individualmente que al conjunto del grupo.

Esta autoridad produce:

- a) Una dependencia que puede llegar incluso a la sumisión, es decir, los subordinados tienen un trato para con su jefe de sirviente a amo, lo cual no es muy apropiado como hemos visto anteriormente ya que coarta la posibilidad de que el trabajador se sienta parte de la organización y no satisface sus necesidades de autoestima.
- b) Una externalización de la responsabilidad por parte de los trabajadores, ya que ellos se limitan a hacer lo que el jefe les demanda y por lo tanto no son responsables de lo que pueda pasar. Esto puede llevar al trabajador a creer que no forma parte de la organización con la consecuente falta de interés en todo lo que sea mejorar u ofrecer un servicio de calidad.
- c) La existencia de camarillas o grupos cerrados de trabajadores formados en función del trato que reciben por parte del superior y que se pueden formar alrededor de algún líder informal (aquél que es capaz de influir en una serie de personas al margen de la estructura funcional de la organización). Esto no es aconsejable en el sentido que pueden aparecer esos núcleos de poder al margen y que éstos pueden crear tensiones que acaben por desviar a la organización en su intento de conseguir ese objetivo final marcado por la misión de la propia empresa.
- d) Una tardanza o ausencia de información que puede ser negativa para la motivación del trabajador.
- e) Un aumento en la producción cuantitativa que no en la cualitativa.

En cambio, el *estilo participativo* o también llamado democrático se caracteriza por:

- a) Buscar que los objetivos se establezcan a criterio de todo el grupo.
- b) Ayudar a comprender la razón de las órdenes que se dan abiertas a posibles alternativas que puedan surgir dentro del grupo, que da lugar a una cierta autonomía y a un elevado nivel de delegación.
- c) Tener en cuenta a las personas y los grupos más de lo que lo hace el estilo autoritario, además de hacerlo en un sentido más de persona a persona.
- d) Criticar o aplaudir, llegado el caso, siempre explicando las causas de una u otra actuación y presentando soluciones para más adelante.



Con todas estas características, el estilo participativo produce:

- a) Un aumento en el número de iniciativas y en la creatividad por parte de los subordinados.
- b) Una mayor participación por parte del trabajador en la toma de responsabilidades.
- c) Una mayor solidaridad dentro del grupo ya que no se forma parte de un grupo minúsculo sino que se es parte integrante de toda la organización.
- d) Un clima más amistoso que está libre de tensiones.
- e) Una actuación más colectiva y no tan particular por esa misma participación de los objetivos de la empresa.
- f) Un trasvase de información en todos los sentidos de forma adecuada.

Después de lo expuesto anteriormente no se puede decir que un estilo (en este caso el participativo) sea mejor que el otro, pero sí se podría observar que los líderes cuyo comportamiento se parece más al segundo de los estilos obtienen una mayor productividad y una mayor satisfacción en el trabajo por parte de sus colaboradores.

Hay teorías que consideran que el estilo de dirección que se debe aplicar no es lineal sino que es curvilíneo y depende en gran medida de los colaboradores y, más exactamente, de su madurez.

Definimos la madurez como la capacidad y el deseo de los colaboradores de asumir la responsabilidad de su propio comportamiento en un trabajo específico, en una función o en la obtención de los objetivos. Esta madurez consta de dos dimensiones: madurez para el trabajo o elemento tarea, que consiste en tener conocimientos, capacidades o experiencias para realizar el trabajo sin la dirección de otros, y madurez psicológica o elemento relación, que consiste en tener una motivación intrínseca, es decir, que no se necesita un fuerte apoyo externo para realizar alguna función.

El liderazgo situacional en función de la intensidad de estas dos maduresces (alta o baja) establece qué estilo de liderazgo es más apropiado.

El caso en que el colaborador tiene una baja madurez tanto psicológica como para el trabajo, el estilo más apropiado es el de *ordenar*, que es aquél en el que el líder da órdenes claras y específicas sobre dónde, cómo y cuándo se deben realizar las tareas. Esta baja intensidad en la madurez se demuestra en que el colaborador no puede ni quiere asumir ninguna responsabilidad, además de ser poco competente y bastante inseguro.

Si la persona no puede o no quiere hacer las tareas porque le faltan las cualidades necesarias pero a cambio posee una gran voluntad, la mejor opción es la de *persuadir*, que implica prestar el soporte necesario para compensar la falta de habilidad, así como reforzar la voluntad del colaborador, a través del diálogo y la explicación.



Participar es una práctica adecuada en el caso que el trabajador aporte la capacidad necesaria pero tenga poca disposición a colaborar a causa de su falta de confianza e inseguridad. En este caso, el líder debe saber escuchar para poder apoyar a sus colaboradores y así aprovechar sus capacidades. En las situaciones en que el trabajador posea un alto grado de madurez, lo mejor que se puede hacer es *delegar*. Este estilo facilita poca dirección y ayuda, ya que una vez identificado el problema por parte del líder es el propio colaborador el que se responsabiliza de conseguir el objetivo decidiendo cómo hacer las tareas.

El concepto *liderazgo* está muchas veces mal entendido, ya que cuando normalmente nos referimos a un líder, nos estamos refiriendo a un supervisor.

Cada vez más aparece el concepto de líder dentro del *management*; según Charles Handy, las organizaciones dejan de lado el concepto *management*, sustituyéndolo con expresiones como líder de equipo, coordinador de proyecto, facilitador o moderador. El mismo autor considera que los atributos necesarios que debe tener un líder son:

- Creer en uno mismo.
- La pasión por el trabajo.
- El “amor” a las personas.
- Y la capacidad para la soledad.

William Bridges opina que la velocidad del cambio obliga a los líderes a:

- Aprender maneras completamente nuevas.
- Realizar modificaciones en productos y servicios con rapidez.
- Pensar más rápidamente.

Es importante que el líder tenga capacidad de seducción, de hacer trabajar a los empleados no solo por el salario que tiene que percibir.

4.5 Ética

Existen tres conceptos que pueden parecer similares:

- **Moral:** conjunto de normas sociales de comportamiento humano de aceptación generalizada en una sociedad.
- **Ética:** búsqueda de los fundamentos razonables del bien hacer basada en la experiencia.
- **Deontología:** normas de las que se ha dotado un colectivo profesional para el correcto desempeño de su actividad, encaminadas a salvaguardar tanto los intereses de la clientela como las buenas relaciones entre los colegas de la profesión.



La inquietud por dotar de unos estándares éticos a la actividad empresarial surge en los Estados Unidos en la década de 1980, con la creación de un centro de reflexión para los banqueros y expertos bursátiles de Wall Street.

Dicha corriente se enmarca en el replanteamiento del concepto de gestión al que se ha asistido desde el inicio de la penúltima década del siglo XX, basado en la búsqueda de la excelencia empresarial, la calidad total, la gestión participativa y el liderazgo. Tales empeños evidenciaron la necesidad de dotar de un mínimo de deontología a las organizaciones empresariales.

Las organizaciones empresariales operan de acuerdo con unos valores. Dichos valores son escogidos por los líderes. La elección viene condicionada por la misión y las características del negocio o la empresa. De todas formas, y siguiendo a Gélíner, podemos destacar aquí como valores tradicionales del mundo de los negocios los siguientes:

- El respeto a la palabra dada (que dio origen a la letra de cambio).
- La ética del trabajo.
- La honestidad.
- La austeridad.
- La inversión.

Al margen de éstos, la mayor concienciación y los avances tecnológicos han favorecido el surgimiento de otros:

- La tolerancia, el respeto a la libertad personal y la no discriminación.
- La voluntad de servicio.
- El respeto a las personas, las reglas y los secretos de la empresa.
- Las prácticas competitivas, equitativas y leales.
- Las remuneraciones justas.
- La innovación y adaptación al entorno cambiante.
- El compromiso con la investigación y desarrollo (I+D) y la protección medioambiental.

Los estándares éticos no dejan de hacerse cada vez más exigentes con el transcurso del tiempo, se trata de un proceso abierto y en constante evolución al alza. Por lo tanto, una actuación que hace años era ética (por ejemplo, la explotación sin límite de la mano de obra para lograr la acumulación de riqueza base del capitalismo actual) hoy no es aceptable éticamente.

En el mundo empresarial actual son significativos estudios como el realizado en 1980 por la revista *Fortune* sobre mil empresas en que se revelaban las cinco categorías de acciones reprobables éticamente (como mínimo) llevadas a cabo por las empresas:

- Soborno.
- Fraude.
- Contribuciones ilegales a los políticos.



- Evasión de impuestos.
- Violación de las leyes antimonopolio y de defensa de la competencia.

Parece que dichas prácticas han devenido endémicas de ciertas industrias y en ciertas situaciones, por lo que se ha calificado al comportamiento antiético de estas empresas de más "situacional", y no como fruto de una voluntad expresa de quebrantar la ley. Se trata de malas situaciones para la empresa, no de malos responsables de las empresas. Una respuesta típica de un directivo sería "siempre he pensado que he tenido un comportamiento honorable como persona, las cosas que he hecho no han sido para beneficiarme a mí mismo sino a la empresa".

El estudio de *Fortune* solo se refería a las conductas nocivas tipificadas como delito, imaginemos qué habría sucedido si también se hubieran tenido en cuenta muchas otras que no tienen esa consideración pero que suponen agresiones contra clientes, proveedores e incluso dentro de la propia empresa, contra los trabajadores.

Llegados a este punto, sería necesario recordar lo siguiente:

- La ética de los negocios es un proceso.
- El comportamiento humano es provocado.
- Las acciones tienen consecuencias.
- Lo que es percibido como ético depende del punto de vista del actor.
- La necesidad de actuar bien reduce nuestra vulnerabilidad.

Entendemos por clima ético a la actitud que la gente adquiere dentro o fuera de su lugar de trabajo, que crea o explica muchas de sus acciones específicas en el trabajo. Por ejemplo, en determinadas empresas prima el principio de competitividad, mientras que en otras prima el espíritu cooperador. En este contexto el clima ético se describe como un conjunto de expectativas que se desarrollan entre empleados y empleadores y, por lo tanto, es un flujo en constante evolución.

Pueden citarse al menos seis razones que aconsejan la existencia de una nueva ética del trabajo:

- a) El objetivo del mundo de los negocios es obtener resultados, esto obliga a establecer un conjunto de metas en constante revisión y ajuste.
- b) El trabajo consume una parte importante de nuestras horas de vigilia y es el principal contribuyente a nuestra felicidad, luego una ética para mejorar la calidad de vida debería iniciarse por el lugar de trabajo.
- c) La empresa, como organización, es, en nuestra sociedad plural, el único ámbito en que diferentes culturas y valores se ven obligados a cooperar; para ello, es esencial una ética unificada.



- d) El trabajo es un valor intrínseco, ya que a parte de la remuneración económica que reporta, aporta al ser humano satisfacciones propias; pero éstas deben partir desde dentro.
- e) Los negocios, con objetivos a largo plazo, solo pueden alcanzar el éxito si poseen una ética aplicada al trabajo que evite la humillación y el sufrimiento humanos y que consagre el respeto entre las personas así como su adecuada compensación.
- f) Una buena ética en el trabajo conseguirá mucho más que establecer previsiones o represiones de comportamientos antiéticos.

La ética en el trabajo consiste en definir qué es lo que esperan unos de otros, empresario, directivos y empleados. No es algo rígido sino cambiante, es en cierto modo similar a los compromisos que se pueden adquirir en el mundo de la pareja.

El problema de la ética en el trabajo es la intangibilidad de las expectativas personales. Una adecuada gestión de las expectativas personales consigue incidir directamente sobre la satisfacción del empleado, y esto solo se logra con un adecuado clima ético en la empresa que favorezca un mejor clima de trabajo.

La ética del trabajo está integrada esencialmente por cuatro componentes:

1. **La predictibilidad:** el empleador y el empleado necesitan saber lo que cabe esperar el uno del otro. La poca predictibilidad lleva al caos y la excesiva predictibilidad conduce al aburrimiento por una seguridad extrema. Dada la volubilidad actual del mercado, la situación empresarial tiende de por sí a una mayor falta de predictibilidad y, por lo tanto, exige otorgar un mayor grado de autonomía al directivo para que pueda resolver los problemas que vayan aflorando.
2. **Control:** el empleador y el empleado tienen que establecer algún tipo de equilibrio de poder en su relación mutua. Los dos extremos son la anarquía y la esclavitud por el automatismo del trabajo.
3. **Valores compartidos:** los extremos son el pluralismo (la empresa tolera e incluso promueve la diferencia de opiniones) y el tribalismo (la empresa tiene una orientación, metas y métodos fijados por los fundadores, muy marcados e incluso dogmáticos que no puede contradecirse).
4. **Autoestima o dignidad:** los extremos son la anulación de la personalidad o marginación y la presunción. Al ser la dignidad un concepto muy personal es muy difícil establecer el nivel óptimo en una empresa. En general, podemos afirmar que los empleados que se sienten útiles, y que ven escuchadas y valoradas sus sugerencias y aportaciones se van a sentir más partícipes de la empresa y van a dar más importancia a lo que hacen, por lo tanto, van a contribuir a que se obtengan mejores resultados.



¿Cómo se relacionan éticamente los diferentes agentes sociales que componen el entorno de la empresa?

Relación de la empresa con sus trabajadores. La conducta del empresario respecto de las personas que integran la empresa ha de basarse en la consideración de la dignidad humana y en la concesión de espacios más amplios de participación. En este sentido, cabría proponer las siguientes orientaciones prácticas de cara a la acción:

- Integrar a los trabajadores en un proyecto común.
- Abonar una remuneración justa.
- Dar a los trabajadores un correcto trato personal.
- Basar la selección de personal en pruebas objetivas.
- Evitar real y efectivamente toda discriminación.
- Procurar la promoción de personas con minusvalía.
- Potenciar la información y la comunicación internas.
- Proporcionar la formación humana y técnica adecuada a cada uno.
- Valorar a los trabajadores según sus capacidades y eficacia.
- Prestar gran atención a la seguridad, higiene y salud laborales.
- Velar por los puestos de trabajo y potenciar la participación.
- Mantener una relación de lealtad con los sindicatos.

Relación de la empresa con sus socios y accionistas. La empresa debe entender que las aportaciones de los socios o de su actividad son elementos imprescindibles para el desarrollo de la propia institución. Por ello es posible hacer explícitas las siguientes indicaciones:

- Producir beneficios lícitos; rentabilidad elevada y justa.
- Informar sobre la realidad económica del negocio, dando en todo momento la “imagen fiel” del patrimonio y la gestión a que alude la legislación en materia de cuentas.
- Comunicar proyectos de futuro y recabar la aprobación.
- Abstenerse de realizar acciones u omisiones discriminatorias.
- No mantener “fondos secretos” para cualquier finalidad ajena a los fines propios de la compañía.
- No facilitar información privilegiada.
- Informar sobre los principios éticos que inspiran la cultura y actuación de la empresa.

Relación de la empresa con sus clientes, consumidores y usuarios. La empresa adoptará una actitud de colaboración, cuidando que las relaciones mutuas sean de servicio y de confianza. Los clientes, consumidores y usuarios deben ser considerados como los destinatarios que justifican la existencia objetiva y el crecimiento de la propia empresa. En este sentido cabe aducir las siguientes orientaciones de cara a la acción práctica:



- Diseñar, producir y distribuirlos los productos o servicios que ofrezca, de forma que satisfagan las necesidades y garanticen la integridad, la seguridad y la salud de los consumidores.
- Garantizar la calidad y una justa relación calidad-precio.
- Redactar los contratos garantizando la comprensión de todos los derechos y obligaciones de su contenido.
- Subsanan inmediatamente cualquier error de la producción o del servicio que altere las condiciones ofertadas y garantizar el correcto funcionamiento del servicio posventa.

Relación de la empresa con los mediadores, agentes y distribuidores. Los mediadores, agentes y distribuidores necesitan estar identificados con la cultura empresarial representada, de forma que su acción no deteriore la imagen o desvirtúe las cualidades del producto representado. En relación con ellos, la empresa debería asumir, desde las consideraciones éticas, los siguientes compromisos:

- Observar unas justas relaciones, de forma que se respeten los derechos de éstos en beneficio de los clientes, consumidores y usuarios.
- Mantener relaciones de lealtad respecto al contrato de colaboración inicial en el que se determinarán las bases profesionales y económicas de la colaboración.
- Valorar el efecto que pueden producir a los mediadores y distribuidores las modificaciones substanciales en la política de producción o comercialización de la empresa.
- Valorar los derechos adquiridos durante períodos anteriores de colaboración a la hora de modificar las condiciones futuras.
- Asumir las responsabilidades propias, cuando se hayan exigido responsabilidades económicas.
- Valorar la realidad de los mediadores y distribuidores para su continuidad con la nueva entidad en los casos de venta, absorción, fusión o reconversión de la empresa productora.

Relación de la empresa con los proveedores. Los proveedores constituyen un elemento fundamental entre los colaboradores de la empresa, y tienen unos derechos y unas obligaciones similares a los restantes grupos humanos y económicos que configuran el “mapa” de los “depositarios” de la misma. En relación con ellos, y siempre desde un punto de vista ético, la empresa debe asumir las responsabilidades siguientes:

- Procurar que las relaciones se inspiren en el respeto a las condiciones de cada parte, según el libre juego del mercado.
- Valorar la justicia y la equidad como principio fundamental de la libre competencia.
- Respetar su organización interna y su proyección exterior.



- No tomar decisiones que puedan afectar a las marcas de los proveedores, sin imponer condiciones gravosas ni atentar contra la fiabilidad de éstos.
- Facilitar que los proveedores cumplan la normativa que les es de aplicación.
- No extremar las exigencias a los proveedores, hasta el punto de colocarlos en una situación de enfrentamiento con los competidores.

Relación de la empresa con los competidores. La lícita competencia contribuye a garantizar la calidad de los productos y su justa relación con los precios del mercado. Por lo tanto, favorecer la actividad económica, en lícita competencia, será garantía de mayor justicia en la comercialización de los productos y de mayor transparencia en la actividad económica general. Por ello, también en la empresa debe hacerse gala de un riguroso comportamiento ético con respecto a los competidores. Podríamos explicitar esta exigencia con las siguientes consideraciones:

- Respetar siempre a los competidores, sus productos y servicios.
- Competir sobre la base de la calidad.
- Usar lealmente la información confidencial de la competencia y no utilizarla nunca en beneficio propio, con perjuicio para aquélla.
- Anunciar los productos o servicios haciendo referencia solo a sus características.
- No contratar personal cualificado de la competencia con la finalidad de apropiarse de los conocimientos técnicos obtenidos en aquélla que pudiera aportar.

Relación de la empresa con la comunidad. La sociedad espera de la empresa unos beneficios de diverso tipo, en correspondencia a los servicios que la propia sociedad presta a la empresa y a las distintas servidumbres que soporta. Las relaciones empresa-comunidad son tanto más importantes cuanto mayor sea la situación de mutua relación. Podríamos apuntar, en este sentido, las siguientes responsabilidades de la empresa respecto de la comunidad:

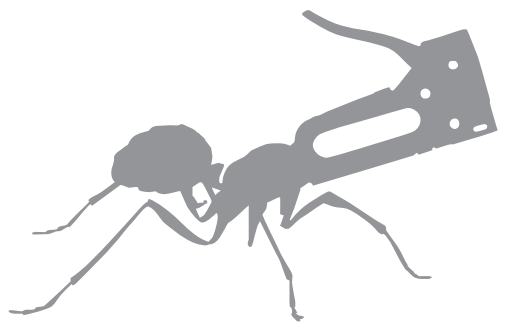
- Colaborar, dentro del campo de sus actividades, con la comunidad en la que las desarrolla.
- Evitar la promoción o potenciación de actividades políticas partidistas.
- Facilitar la participación de los trabajadores en actividades cívicas de la comunidad a la que la empresa pertenece.
- Contar con una cobertura de seguros que permita subsanar los daños que se puedan ocasionar por la actividad empresarial.
- Atender correctamente las obligaciones fiscales, efectuando las liquidaciones que correspondan de acuerdo con las leyes vigentes.

Relación de la empresa con el medio ambiente. La empresa tiene la obligación de mantener el equilibrio ecológico y del medio en que vive y salvaguardar la “auténtica ecología humana”. Uno de sus más nobles compromisos es cultivar



y potenciar una ecología social de trabajo. Para conseguirlo debe estar dispuesta a asumir las siguientes responsabilidades:

- Respetar el equilibrio ecológico y urbanístico del entorno.
- Cuidar, tanto como sus propias instalaciones, el espacio próximo, extendiendo a éste las medidas de limpieza e higiene.
- Utilizar tecnologías limpias y energías no contaminantes.
- Reducir los límites fijados en la normativa medioambiental como tolerables, en las emisiones contaminantes, insalubres y molestas.
- Imprimir en los empaquetados o envases no retornables recomendaciones destinadas a evitar su abandono en lugares inadecuados.
- Fomentar la formación de los trabajadores en el respeto al entorno y a la protección medioambiental.



→ 5



Marketing

5.1 Definición de marketing

La palabra empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios del siglo XX, aunque con un significado distinto al actual. Es una disciplina social y comercial joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por muchos intentos de definir y determinar su naturaleza y alcance.

Muchas veces se confunde el marketing con las ventas o la publicidad, algo que no es de extrañar, al ser éstos los instrumentos más visibles de esta disciplina. Las ventas únicamente representan la punta del iceberg del marketing; y es una de las funciones del marketing que, con frecuencia, no es la más importante. Si el especialista en marketing logra identificar debidamente las necesidades de los consumidores, desarrolla buenos productos y les fija un precio adecuado, los distribuye y comunica bien, dichos productos se venderán con facilidad.

Según Peter Drucker: “el propósito del marketing es lograr que las ventas resulten superfluas. El objeto es conocer y entender tan bien al cliente que el producto encaje y se venda solo”.

Por marketing entendemos el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio. Es decir, el marketing es el *análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogidos de clientes, y obtener con ello una utilidad.*

Philip Kotler define el marketing como el *desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.* Otros autores coinciden en definir el marketing como la *combinación de las 4 “P”,* que son conocidas como *marketing mix*, y corresponden a las



iniciales de producto, precio, distribución y comunicación, en inglés, es decir, *product, price, place y promotion*.

En 1985, la American Marketing Association (AMA) definió el marketing como *el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones*. Observamos en esta definición la aparición del desarrollo de actividades de análisis, planificación, organización y control, los cuatro instrumentos del marketing, la obtención de satisfacción mutua y la creación de intercambios.

En 2007, la AMA promulgó una nueva definición del marketing. Con ello, la Asociación sigue una larga tradición que consiste en ir adaptando sus definiciones a la evolución de los conocimientos y actividades en esta especialidad: *Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados*.

La nueva definición marca importantes cambios. El más notable es la sustitución del clásico paradigma de las 4 "P" por el "crear, comunicar y entregar valor". Esta creación de valor, no es solo para la organización y sus clientes, sino para todas las figuras que interaccionan con la empresa y, en general, la sociedad.

El nuevo enfoque introduce nuevas concepciones del marketing, como son el marketing relacional y el marketing social. De acuerdo con este nuevo paradigma, lanzado por Berry en 1983, e impulsado entre otros por Grönroos, se propugna que el verdadero objetivo de las actividades comerciales es el de crear relaciones a largo plazo, con especial atención a los mejores clientes. No se destaca tanto el beneficio empresarial como la necesidad de crear valor a todos aquellos involucrados (*stakeholders*) con las operaciones de la empresa: clientes, proveedores y empleados, entre otros.

5.2 Estrategias de marketing: modelo de negocio

Desde un punto de vista eminentemente comercial, crear valor significa ofrecer algo a alguien que desea cubrir una necesidad y espera satisfacerla haciendo algún tipo de sacrificio –generalmente económico. La riqueza del término contrasta con la dificultad de las empresas para atender a unos mercados cada vez más rigurosos en un entorno cada vez más turbulento y sujeto a grandes presiones competitivas, legales, sociales y económicas. Hacer frente a estas contingencias requiere esfuerzo e integridad. Esfuerzo para mejorar día a día e integridad como base para aproximarse a lo que espera el cliente, sin engaños.

No son pocas las organizaciones grandes y pequeñas de todos los sectores que continúan posicionándose como primeras referencias en la mente del



cliente cuando éste se encuentra ante la necesidad de decidirse por una u otra marca. Estas empresas son misioneras de un modelo en el que la aproximación entre lo que espera el cliente y lo que ofrece la organización es cada vez mayor (figura 1). La clave de este modelo no suele residir en un único aspecto, sino en varios. El resultado final es la vinculación de los clientes –en algunos casos incluso emocional– a través de estrategias tan diluidas en la organización que las barreras a la imitación son muy elevadas.

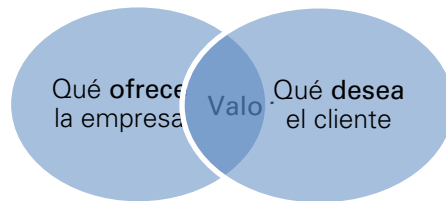


FIG 5.1.
Generación de valor para el cliente. Fuente: Andrew Eaves, 2008.

Este sencillo modelo lleva a preguntarnos varias cuestiones más profundas:

1. ¿Cómo queremos que nos perciba el cliente?
2. ¿Cómo podemos conocer qué desea el cliente?
3. ¿Cómo materializamos esta unión?
4. ¿Qué elementos aportan valor real?

El marketing se sustenta en tres pilares: la investigación de mercados, la selección del modelo de negocio y de la estrategia, así como de su materialización a través de las herramientas del marketing mix. La decisión más crítica a la que se enfrenta la empresa ante cambios en el mercado consiste en valorar si es preciso replantear una estrategia o reposicionar su propio modelo de negocio. El lanzamiento de un nuevo producto o la creatividad en un servicio pueden ser estrategias insuficientes cuando lo que en realidad está demandando el sector es un cambio de concepto de negocio.

La figura 2 muestra los elementos citados en el apartado anterior como base para obtener el máximo valor del cliente. El orden expuesto iría destinado a empresas de nueva creación, en las que previamente a la selección e implantación de una estrategia se decidiría un modelo de negocio basado en los resultados de analizar el mercado. La relevancia de estos conceptos varía según el sector para las empresas que ya están en funcionamiento. La velocidad con que cambia el entorno de la empresa obligaría a colocar los bloques en distinto orden, incluso en paralelo, siendo en cualquier caso variables a revisar periódicamente.

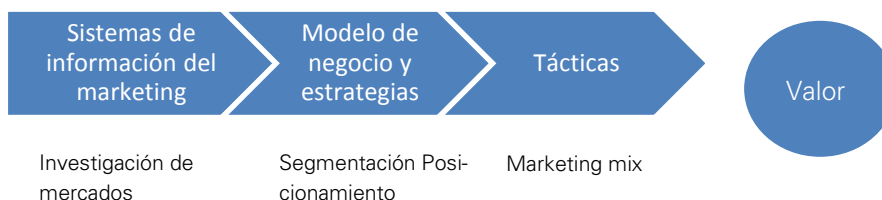


FIG 5.2.
Pilares del marketing estratégico. Fuente: elaboración propia.



Es necesario destacar la importancia de entender y avanzarse a las tendencias del mercado, para decidir qué desea ofrecer la empresa y cómo realizarlo en la práctica.

El negocio de éxito es el que consigue posicionarse como una de las primeras referencias que valora el consumidor a la hora de considerar la compra. En este sentido, podemos afirmar que el mensaje que desea enviar la empresa al mercado coincide con la definición que haría éste de la empresa. Acertar en la definición de las palancas clave de un negocio determinado no es tarea fácil. La tan nombrada *miopía del marketing* de Levitt sigue siendo una advertencia en la detección de lo que realmente desea el consumidor.

En la década 2000 hubo varios intentos para iniciar negocios de distribución de alimentación a través de Internet. Webvan fue un emblema, puesto que innovó con el marketing “uno a uno”. Las insignias de este modelo fueron la promoción de ventas y el precio. Pese a todo, fracasó. No contempló las ventajas con que partía la competencia y que dejaba a la empresa con varias decenas de puntos porcentuales por detrás. Las claves de un modelo de este tipo deberían haber sido logística (almacenes) y poder de compra, algo con lo que ya cuenta el supermercado que opera presencialmente. Detectar las palancas clave de un negocio o un sector a tiempo es indispensable para el éxito. El empresario debe huir de ideologías o de preferencias personales y analizar periódicamente no solo lo que demanda el mercado y qué ofertas son apropiadas, sino la dificultad que hay para servir a estos mercados.

Cada sector imprime sus restricciones y está sujeto a cambios. La gran empresa es frecuentemente precursora de estos cambios. Algunas, como El Corte Inglés, Ikea, Zara o Amazon, sacudieron drásticamente los sectores a base de modificar los procesos de compra. Las nuevas tecnologías facilitan la adopción de prototipos ya validados, como, por ejemplo, la estrategia de precios dinámicos para cines, que imita al sector de las líneas aéreas.

Los líderes utilizan estrategias sostenibles en base al posicionamiento escogido. Hoy en día, basar la estrategia en la reducción de costes o en la eficiencia es una instrucción para cualquier empresario sea del sector que sea. Conseguirlo facilita que ésta sea además el emblema de la compañía. Como ejemplos tenemos a Dacia Logan o las líneas aéreas de bajo coste como Ryanair. Otras empresas, como Danone o Telepizza, anclan su estrategia en la innovación.

En la figura 5.3 exponemos algunas de estas estrategias.

Para el pequeño, la solución suele estar en la especialización y el servicio. Para el grande, en la innovación o los costes. Al contrario, una serie de empresarios han visto cómo sus negocios han ido perdiendo cuota de mercado hasta ser comprados o desaparecer. En sectores como la construcción, el textil, el calzado o la gran distribución, los casos son innumerables.



FIG 5.3. Ejemplos de estrategias comerciales. Fuente: elaboración propia.

Estas reflexiones son válidas para grandes y pequeños, aunque la notoriedad del grande sirva de ejemplo: su análisis es más sencillo, así como la comprensión y difusión de su modelo. Podemos pensar que el comercio pequeño realiza un marketing distinto al que puede practicar una multinacional del tipo Henkel, Microsoft o Repsol o, en general, cualquier empresa intensiva en marketing. Hay algo de cierto en esta afirmación. Aunque el detallista debe tomar decisiones sobre producto, precios, promociones, competencia o servicio, no podemos huir de las peculiaridades que surgen de la propia esencia de un comercio de barrio o de la pequeña empresa, más cuando no cuenta con el soporte de un gran grupo: propiedades intrínsecas en su definición como son el tamaño y la base de clientes reducida, los recursos limitados y la escasa difusión de sus mensajes supeditan la decisión de su posicionamiento y estrategia. ¿Cómo puede triunfar el pequeño?

La forma de liderazgo más común del comercio es la que se basa en las ventas y en la cuota de mercado gracias a la extensión de la red comercial, la inversión realizada en publicidad, la disponibilidad de recursos financieros y la amplitud de productos comercializados. Denominamos a este enfoque *liderazgo comercial*, que se sostiene fundamentalmente con recursos económicos. Los precios bajos y amplitud de líneas se consiguen gracias al poder de compra. Como ejemplos podemos mencionar las grandes superficies. En este renglón, la competencia por el liderazgo es particularmente feroz.

Ciertos comercios han elegido concentrarse en una o en pocas líneas de artículos, cubriendo toda la gama dentro del producto escogido. Son los comúnmente llamados asesinos de categoría o *category killers*, ya que ofrecen al consumidor todo el abanico de opciones de determinada clase de artículos, dejando pocas opciones al atrevido que acceda al mercado con la misma categoría en la misma zona. Este tipo de establecimientos se convierten con frecuencia en *destino de compra*, ya que son el lugar a donde se dirige un consumidor para adquirir un artículo determinado. El liderazgo destino de compra se sostiene con elementos como la profundidad de línea que se maneja, la autoridad del negocio dentro de su segmento de mercado y la capacidad prescriptiva del personal. Los establecimientos cuyo éxito se fundamenta en la comercializa-



ción de un diseño exclusivo también son ejemplos de detallistas destino de compra.

Cuando el líder destino de compra se convierte en la primera consideración del conjunto de enseñanzas a las cuales el cliente somete a decisión, aparece el *líder psicológico*, algo así como un "líder destino líder". Estas empresas dominan la categoría en la mente del consumidor: son las primeras en las que éste piensa cuando tiene que comprar un producto con alto componente de conocimiento. Estos comercios marcan la pauta a seguir dentro de su segmento ya que continúan siendo los primeros en introducir productos y conceptos. Debido a que gozan de autoridad y legitimidad en las mentes del consumidor, son negocios a los que el cliente se dirige expresamente para recibir recomendaciones y consejos del personal. Los líderes psicológicos no compiten en precio ni realizan publicidad en medios masivos. Factores como la especialización, la exclusividad y el servicio son los pilares de su modelo. Efectivamente, el cliente que accede a este tipo de comercios recibe un conglomerado de tangibles e intangibles y deja el precio en segundo plano.

5.3 Sistema de información del marketing

5.3.1 Cambios en el entorno comercial

Los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos (figura 4) ocurridos en las últimas décadas han sido tan implacables que se hace cada vez más difícil encontrar un hueco de mercado apropiado para servir a una masa de clientes cada vez más exigente, informada y variada. Y afecta a todos los sectores y tipos de compra o consumo.

FIG 5.4. Cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Fuente: elaboración propia.

- Innovación tecnológica
- Globalización
- Liberalización y privatización
- Mayor poder de los consumidores
- Personalización
- Mayor competencia
- Convergencia sectorial
- Transformación de la venta al por menor

Las grandes empresas líderes han sido precursoras de estos cambios. Otras, entre las que se encuentran las pymes, se han visto obligadas a adaptarse a la nueva realidad.

El sector emblemático de la gran distribución ha contribuido al auge de la variedad de oferta y a la creciente aceptación de productos de marca de la distri-



bución o mal llamada *marca blanca*, y ha generado una fuerte presión sobre los precios y ha desplazado sistemáticamente la curva precio-valor hacia zonas inabarcables para el comercio tradicional. Y el consumidor, el más beneficiado, que ahora presume de lo que se ahorra en lugar de hacerlo de lo que se ha gastado. La aparición de formatos de venta tipo *siempre precios bajos* (SPB), como Mercadona, y los “asesinos de categorías”, como FNAC, Leroy Merlin, Decathlon o Sephora, ha socavado el negocio familiar y la tienda de barrio destinada a desaparecer o a especializarse y explotar su principal ventaja: el servicio.

Por su parte, la búsqueda de la comodidad y la presión sobre el tiempo con el que cuenta la sociedad para asimilar toda la información comercial, ha promovido el aumento de la venta directa y las compras *online* (en línea), añadiendo un poco más de confusión. Si bien este último aún se lleva una parte tímida del consumo, es un perfecto complemento para el desarrollo de categorías con las siguientes características:

- Productos en los que tradicionalmente la venta directa ha tenido una cuota predominante, como los que comercializa el sector financiero.
- Productos no físicos, con elevada ratio valor/peso, o digitalizables, que puedan utilizar el ordenador u otros soportes como plataforma, como los viajes o la música.
- Productos vinculados al medio, como la electrónica, el software o el hardware.
- Productos que son distribuidos intensivamente a través de catálogos.
- Productos muy diferenciados no disponibles en el mundo presencial, con mercados grandes y fragmentados, como las obras de arte.
- Productos que son adquiridos y consumidos más cómodamente de manera íntima, como el bienestar físico o la salud.
- Productos poco diferenciados cuya decisión en precio es intensiva, como los libros.
- Productos de compra diaria con elevado componente de desgaste en tiempo para el comprador siempre y cuando el vendedor cuente con una estructura logística, como la alimentación.

Además, este nuevo canal ha supuesto una revolución en los negocios. No solo es un canal de distribución, sino el canal de comunicación más potente que existe en la actualidad. Este hecho ha abierto un nuevo camino en la investigación de mercados, pudiendo realizar análisis de tráfico, ventas, satisfacción, pruebas de mercado o gestión de abandonos como nunca se había hecho antes.



La economía tradicional conoce esta amenaza, y con el tiempo la convierte en oportunidad e integra su oferta en los canales electrónicos de autoservicio. Sin embargo, el precio y la conveniencia no lo es todo: los nuevos formatos publicitarios en el punto de venta, los modelos innovadores de tienda o la potenciación de los centros comerciales como lugar de ocio para la familia, son algunos ejemplos de la reacción de las empresas para amortizar su modelo presencial.

Una de las bases más importantes para analizar, planificar, realizar y controlar los programas de marketing consiste en obtener información. Las personas que se encargan del marketing en las empresas requieren información acerca de los clientes, la competencia, los distribuidores, etc. Por este motivo, el saber administrar la información ayudará a la organización a tomar decisiones comerciales acertadas.

5.3.2 Investigación de mercados

La persona o grupo que necesita información debe trabajar con los encargados de proporcionarla para definir el problema de manera clara y precisa: un problema bien definido es un problema medio resuelto. Esta información puede obtenerse internamente, utilizando otra ya existente en el entorno o elaborándola para un propósito concreto.

Fases de la investigación de mercados

a) Definición del problema y objetivos de la investigación

Consiste en determinar qué es lo que se quiere investigar: pueden estudiarse comportamientos, opiniones, actitudes, percepciones, etc.; en qué aspectos de un problema parcialmente conocido se quiere profundizar; qué hipótesis se quieren contrastar; qué variables influyen en lo que se desea estudiar, etc.

Según los objetivos que cumple el estudio, una investigación del mercado puede ser exploratoria, descriptiva o causal.

Investigación exploratoria

Información preliminar que sirve para definir el problema de modo más preciso, sugerir hipótesis, clarificar conceptos y familiarizarse con el asunto, incluyendo la identificación de las variables relevantes. La investigación exploratoria se usa cuando se buscan indicios acerca de la naturaleza general de un problema. También es útil para establecer prioridades entre objetivos de la investigación y para aprender acerca de los problemas de llevar a cabo la investigación.



Investigación descriptiva

Abarca gran parte de la investigación de mercados. Su propósito es proporcionar una fotografía de algún aspecto del mercado, como por ejemplo las características socioeconómicas y demográficas de los usuarios de una tecnología. Son estudios más formales y establecen métodos basados en las hipótesis.

Investigación causal

Es idóneo para contrastar hipótesis y obtener relaciones causa-efecto. Es decir, se utiliza cuando es necesario demostrar que una variable determina los valores de otras. Se utiliza cuando la investigación descriptiva no es suficiente, puesto que todo lo que puede demostrar es que dos variables están relacionadas.

Los estudios, a su vez, pueden ser cualitativos o cuantitativos. Usualmente se asocian los estudios cualitativos a las investigaciones exploratorias. Las investigaciones descriptivas pueden ser cualitativas o cuantitativas. A su vez, un estudio causal seguramente será cuantitativo.

Los estudios cualitativos utilizan mecanismos de contacto, como por ejemplo formularios, poco estructurados y flexibles, con preguntas abiertas y entrevistas de larga duración. No persiguen la cuantificación de las respuestas, sino obtener ideas y una mejor comprensión del fenómeno a investigar. Utilizan fundamentalmente técnicas como entrevistas personales o reuniones de grupo.

Los estudios cuantitativos emplean mecanismos de contacto estructurados que contienen preguntas cerradas, es decir, con todas las alternativas de respuesta contempladas. Para analizar los datos se utilizan técnicas estadísticas.

b) Desarrollo del método de obtención de información

El siguiente paso del proceso de una investigación de mercado consiste en obtener la información que se necesita. Para ello, es preciso preparar el método para reunirla describiendo las fuentes de datos existentes, detallando el perfil de la investigación y seleccionando las variables de estudio.

Los objetivos de la investigación se deben traducir a la información específica que se necesita. Veamos el siguiente ejemplo:

La empresa Campbell decide realizar una investigación para saber cómo reaccionarían los consumidores si la empresa cambiara su conocida lata roja y blanca por un recipiente de plástico en forma de tazón. Los recipientes costarían más, pero permitirían al cliente calentar la sopa en un horno microondas y comerla sin tener que usar un plato.



Esta investigación requería información específica:

- Las características demográficas, económicas y del estilo de vida de los actuales consumidores de sopa.
- Los patrones de uso de los consumidores de sopa: qué cantidad de sopa comen, dónde y cuándo.
- La cantidad de hornos de microondas en el mercado.
- La reacción de los detallistas ante el nuevo envase.
- La actitud de los consumidores ante el nuevo envase.
- La previsión de ventas para el envase nuevo y el viejo.

Reunir información secundaria. Para obtener la información que se necesita, el investigador puede reunir datos secundarios, datos primarios o ambos. Los *datos secundarios* ya existen en el mercado y es información que se ha reunido para otro propósito. Los *datos primarios* se reúnen para el propósito concreto.

Los investigadores suelen empezar reuniendo datos secundarios. Algunas fuentes de datos secundarios son:

- Publicaciones oficiales: registros, estadísticas, etc.
- Prensa, manuales y estudios sectoriales
- Fuentes internas de la empresa
- Cámaras de comercio
- Asociaciones profesionales

Por regla general, es más rápido y barato obtener datos secundarios. Por ejemplo, una visita a la biblioteca puede proporcionar toda la información que Campbell necesita sobre el uso de los hornos de microondas prácticamente gratis. Un estudio para reunir información primaria podría llevar muchas semanas o meses y costar mucho dinero.

Por otra parte, las fuentes secundarias en ocasiones pueden proporcionar datos que una empresa particular no puede reunir por cuenta propia, información que no se puede obtener directamente o que costaría mucho conseguir. Por ejemplo, a Campbell le resultaría demasiado caro llevar un control constante de tiendas detallistas para saber qué parte del mercado tienen las marcas de la competencia, cuáles son sus precios y cuántos exhibidores tienen.

Los datos secundarios también tienen sus problemas. La información que se necesita podría no existir; los investigadores rara vez pueden obtener de fuentes secundarias todos los datos que necesitan. Por ejemplo, Campbell encontrará que no existe información sobre las reacciones de los consumidores ante un envase nuevo que todavía no existe en el mercado.

El investigador debe evaluar la información secundaria con atención para asegurarse de que es:



- *pertinente*: se ciñe a las necesidades del proyecto de investigación.
- *exacta*: se reúne y se presenta de manera fidedigna.
- *actual*: lo bastante actualizada para las decisiones que se van a tomar.
- *imparcial*: se reúne y se presenta de manera objetiva.

Los datos secundarios ofrecen un buen punto de partida para la investigación y, con frecuencia, sirven para definir los problemas y objetivos. No obstante, en la mayoría de los casos, las fuentes secundarias no ofrecen toda la información que se necesita y la empresa debe reunir datos primarios.

Para reunir datos primarios se requiere una serie de decisiones en cuanto al procedimiento de la investigación, los métodos para establecer contactos, los planes para aplicar muestras y los instrumentos para investigar.

c) El procedimiento de investigación

Para obtener datos primarios existen tres formas básicas: la observación, la encuesta y el experimento.

La observación

Supone una comprobación de la situación determinada, registrándose hechos, acciones o comportamientos con conocimiento del observado o de modo simulado, y en un ambiente natural o de laboratorio.

Es el procedimiento más apropiado para realizar investigaciones de tipo exploratorio. Pueden utilizarse los llamados sistemas de una sola fuente, los cuales observan tanto las compras de los consumidores como la exposición de éstos a diversas actividades del marketing, con el propósito de evaluar la vinculación entre ambos.

Las investigaciones por medio de la observación se pueden usar para obtener información que las fuentes no quieren o no pueden proporcionar. En algunos casos, la observación podría ser la única manera de obtener los datos que se necesitan.

La encuesta

Es el procedimiento más adecuado para obtener información descriptiva. Las investigaciones se pueden realizar por medio de encuestas estructuradas o no estructuradas. Las encuestas estructuradas se basan en listas formales de preguntas que se le formulan a todos los entrevistados por igual. Las encuestas no estructuradas permiten al entrevistador dirigir al entrevistado según las respuestas que se van obteniendo.

Las preguntas pueden ser directas o indirectas. Por ejemplo, comparemos una pregunta directa y una indirecta:

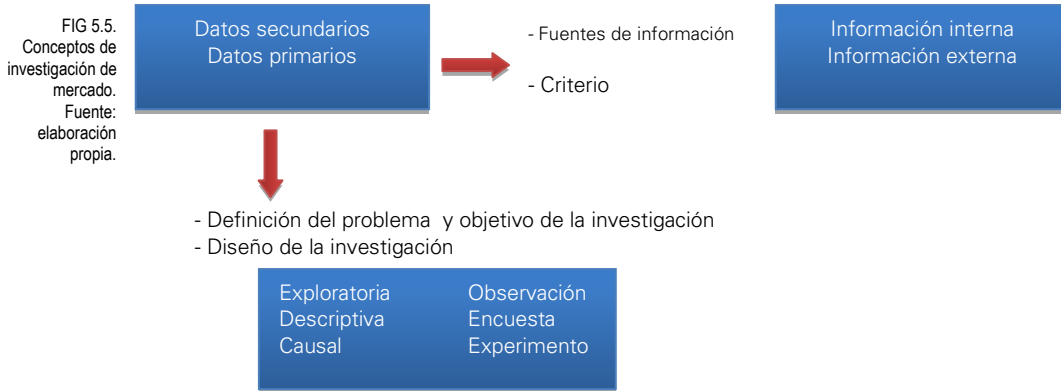


- Directa: ¿Por qué compra ropa en El Corte Inglés?
- Indirecta: ¿Cuánta gente compra ropa en El Corte Inglés?

La investigación por medio de encuestas es el método más utilizado para reunir datos primarios, por su flexibilidad. Con ello, se puede obtener una amplia variedad de información en diferentes situaciones de mercado.

La experimentación

Es el procedimiento más adecuado para reunir información causal. Las actividades de un experimento incluyen, por ejemplo, seleccionar grupos de individuos y darles diferentes tratos o controlar factores inconexos. Así pues, al investigar por medio de la experimentación se intenta explicar las relaciones causa y efecto. Muchas veces, la observación y la encuesta sirven para reunir información para la investigación experimental.



5.3.3 Segmentación de mercados

Las personas u organizaciones que forman el mercado tienen distintas necesidades y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios. Por ello, el mercado no puede considerarse como una unidad y ofrecer a todos sus integrantes las mismas ofertas. Si se quieren satisfacer realmente las necesidades del mercado e incrementar la demanda, debe proponerse una propuesta diferenciada para cada uno de los grupos de consumidores que presentan características o necesidades distintas.

La segmentación pone de manifiesto precisamente estas diferencias y permite detectar cuáles de ellas son relevantes. Consiste en diferenciar el mercado total de un producto, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos fijados por la empresa.



La diversidad del mercado ha complicado la segmentación: inmigrantes, solteros, cazadores de gangas, parados, gourmets de fin de semana, internautas, etc. siguen siendo hombres, mujeres, directivos, amas de casa, y con más o menos poder adquisitivo. Todos son clientes potenciales con un aumento desmesurado de expectativas, solicitan una extensa variedad de productos y servicios que comparan en varios canales de distribución, y desean experiencias distintas en distintos momentos.

En este entorno complejo cambiante, se hace aún más necesario el análisis como elemento clave para conocer cuáles son los mercados más atractivos y qué es lo que desea el cliente en cada momento.

Mediante la segmentación, la empresa puede:

- Analizar las oportunidades que ofrece el mercado, evaluando el grado en que las necesidades de cada segmento están cubiertas con los productos y servicios existentes.
- Elegir a cuáles de esos segmentos dirigirse de acuerdo con los criterios que establezca dicha organización.
- Facilitar el análisis de la competencia, pudiendo concentrar esfuerzos para aumentar la cuota de mercado.
- Conocer las necesidades de los consumidores y, en consecuencia, ajustar los productos y los programas de marketing a sus preferencias.
- Fijar objetivos de venta, y a su vez implementar mejor sus acciones de comunicación.
- Organizar su red de distribución, ya que conocerá las peculiaridades de cada segmento y sus características de consumo.

Para obtener una segmentación eficaz, los segmentos deben ser:

Cuantificables

Una segmentación basada en la edad o sexo permitirá determinar con facilidad los integrantes de los grupos y cuantificar su potencial de compra.

Accesibles

Los segmentos han de poder ser alcanzados y servidos. Los programas de marketing deben poder llegar fácilmente a sus miembros, es decir, éstos deben localizarse en lugares a los que se acceda sin dificultad.

Rentables

Los subgrupos elegidos deben estar formados por un número tal de sujetos que justifique económicamente la puesta en marcha de una estrategia por parte de la empresa.



Operativos

Es importante que los programas puedan llevarse a la práctica y determinar si puede desarrollarse una oferta diferenciada para los distintos segmentos existentes.

Defendibles

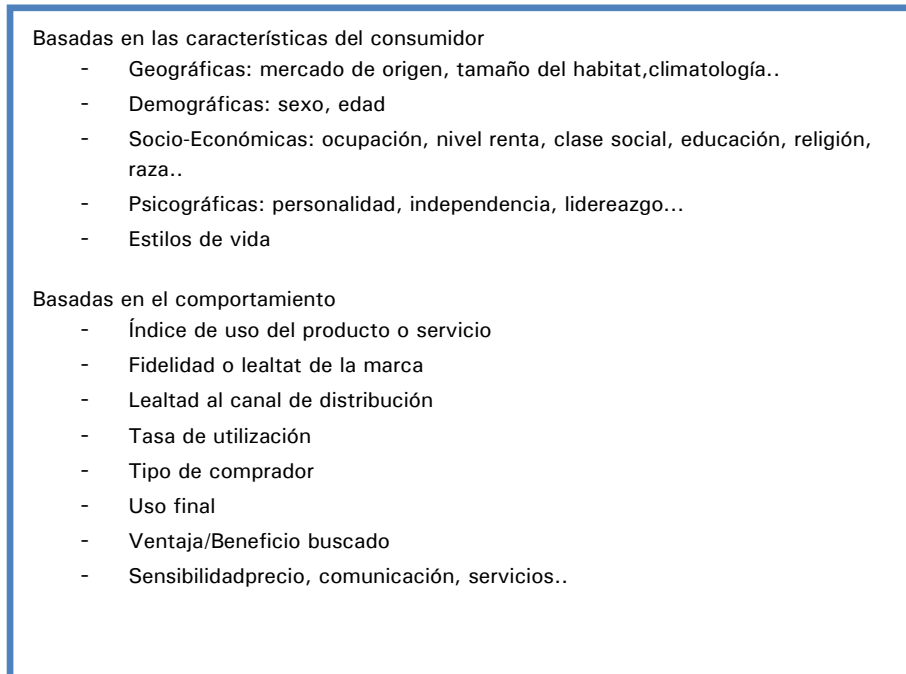
Que el segmento pueda defenderse de la competencia depende de los recursos existentes para controlar y dirigir el segmento.

Los segmentos pueden determinarse según criterios *genéricos*, que sirven para dividir cualquier población, sea o no un mercado, o *específicos*, que están relacionados con el producto o el proceso de compra. Tanto los criterios generales como los específicos pueden ser objetivos o subjetivos.

Muchos autores suelen distinguir únicamente entre los factores objetivos y subjetivos, y obtienen clasificaciones del tipo:

- **Variables basadas en las características del consumidor:** geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas, estilo de vida, etc.
- **Variables basadas en el comportamiento:** índice de uso del producto, fidelidad a la marca, lealtad al canal de distribución, tasa de utilización, tipo de comprador, uso final, beneficio buscado, sensibilidad al precio, etc.

FIG 5.6.
Variables típicas de segmentación de mercados. Fuente: elaboración propia.





5.4 Producto

5.4.1 Gestión del producto

El producto es todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que es capaz de satisfacer una necesidad. El concepto de producto parte del posicionamiento, misión y visión que ha planteado la empresa, es decir, cuál es su razón de ser, su negocio, a dónde quiere llegar y qué es lo que puede ofrecer. Según Kotler, el producto tiene tres niveles: el producto básico, el producto real o tangible y el producto aumentado.

El *producto básico* es la definición del propio producto y se compone del beneficio o valor que se ofrece al comprador o al usuario.

El *producto real* o tangible es realizable a partir del producto básico y se compone de varios aspectos formales: la calidad, la marca, el diseño, el envase y el estilo. Esto es lo que el comprador está adquiriendo en realidad.

El *producto aumentado* es la oferta comercial global que ofrece otros servicios y beneficios al consumidor. Se compone, entre otros, de la instalación, el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, la entrega y la financiación.

La tarea del responsable de marketing es identificar las necesidades básicas de los consumidores. De ahí se obtiene el producto tangible y el aumentado. Este último es clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles a través de ofertas diferenciales.

5.4.2 Instrumentos de diferenciación

A partir de un modelo básico de un producto, la empresa puede crear versiones más complejas añadiendo características como instrumentos competitivos para diferenciar el producto en el mercado.

La empresa debe decidir qué atributos incorpora en sus productos. Esto lo consigue mediante la investigación del mercado, estudiando al cliente para descubrir qué es lo que quiere y cuánto estaría dispuesto a pagar por ello.

La estrategia de marketing que trata de destacar las características del producto con la finalidad de ser percibirlo como único es la diferenciación. Esto facilita que se produzca un liderazgo de mercado. Las empresas líderes se esfuerzan por ofrecer productos únicos, y así hacen que se perciba desde el punto de vista del consumidor. Por ejemplo, la marca de automóviles Volvo se diferencia por la seguridad y los relojes suizos, en general, por su precisión y prestigio. Sin embargo, pueden existir relojes más precisos que los suizos y coches más seguros que los suecos citados. Esto significa que, siendo productos idénticos técnicamente, se pueden valorar de manera distinta según sean las acciones de marketing que se hayan implantado.



Diseño y calidad

Un instrumento poderoso para competir es el diseño. Este concepto llega a lo más hondo del producto, a diferencia del estilo que se centra solo en su aspecto. Conforme aumenta la competencia, la inversión en diseño supondrá una fortaleza para diferenciar y posicionar los productos y sus servicios.

La calidad es la capacidad que tiene un producto para cumplir con sus funciones. Por ello, las empresas optan por un grado de calidad dependiendo de las necesidades, sin tener que dar la calidad máxima que podrían y que no aportaría mayor satisfacción. A esto se le denomina elección del grado de calidad. Vemos pues que existen dos concepciones de la calidad: la calidad objetiva y la calidad percibida.

Por otro lado, la calidad también se relaciona con la ausencia de defectos y de variabilidad.

Existe una paradoja entre calidad y precio. El aumento de la calidad puede influir en el precio. En sentido contrario, un aumento en el precio del producto puede ser percibido como un indicador de calidad para el consumidor.

La marca

Las marcas se han convertido en el punto central de la estrategia del producto. La American Marketing Association (AMA) establece que la marca de un producto está constituida por un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que permite identificar los productos y diferenciarlos de los de la competencia. Una marca puede sugerir propiedades, beneficios, valores y personalidad en la mente del consumidor.

La marca suele dividirse en dos partes: el nombre y el logotipo. El logotipo es una representación gráfica que asigna una imagen a la marca o a la propia empresa. Puede incluir nombres o grafismos, como por ejemplo, una combinación de colores dentro de una figura que enmarca el nombre de la organización, como es el caso de Pepsi-Cola, que con el rojo, azul y blanco, evoca los colores nacionales estadounidenses.

Contemplamos la siguiente clasificación para las acciones a tomar en la gestión de las marcas, refiriéndonos a la introducción de un producto nuevo:

a) Marca nueva

Una de las posibilidades consiste en crear un nombre nuevo de marca para una categoría nueva de productos para la cual no es apropiado ninguno de los nombres que eventualmente pueda ya utilizar la empresa. La empresa puede gestionar también una gama de nombres de marca dentro de la categoría ofreciendo distintos beneficios al consumidor.



Casos particulares de esta estrategia son las marcas múltiples o individuales, que consisten en poner distinto nombre a cada producto. Normalmente, se utilizan para abordar otros mercados o por existir en la organización objetivos de posicionamiento distintos para cada producto. Esta estrategia permite correr riesgos en otros mercados. Las empresas Apple o Sony utilizan nuevas marcas en sus productos, si bien las acompañan con la enseña de la compañía. Empresas como Nutrexpa se decantan por destacar únicamente la marca concreta de cada producto, como por ejemplo Cola-Cao o La Piara.

b) Marca única

Consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aunque puedan resultar muy distintos entre sí. La utilización de esta estrategia es ventajosa si la imagen de marca es positiva. Todas las acciones sobre ella afectarán beneficiosamente sobre todos sus productos. Es por este motivo que la marca única aumenta el prestigio de sus productos, extendiendo su conocimiento fácilmente. La aseguradora Axa utiliza la estrategia de marca única.

c) Extensión de la marca

Las empresas usan cada vez más nombres de marcas establecidas para lanzar productos de categorías nuevas. Por ejemplo, Gillette es el nombre utilizado no solo para las maquinillas de afeitar, sino para todo producto que puede utilizar un hombre para su aseo. La extensión de la marca puede darse en la empresa con productos relacionados con el que ya existe, como, por ejemplo, una marca de ropa deportiva que se dedica a fabricar también raquetas de tenis con el mismo nombre.

d) Extensión de la línea

Sucede cuando una empresa introduce más artículos dentro de una categoría dada de productos y con el mismo nombre de marca. Por ejemplo, batidos de sabores, desnatados, de tamaños distintos, etc. La gran mayoría de las actividades de los productos nuevos son extensiones de la línea. Danone es un ejemplo de esta estrategia de marca.

e) Co-branding

Consiste en una asociación entre marcas complementarias, que ayuda a reforzar su imagen. Por ejemplo, existe una asociación entre Nestlé y Coca-Cola en la bebida Nestea. Este acuerdo puede ayudar a una marca poco conocida si se asocia con una de mayor prestigio. Por ejemplo, Intel fabrica componentes para ordenadores, algo que habría pasado desapercibido si no hubiera sido por las alianzas que ha contraído con empresas importantes de ordenadores.

f) Marca de la distribución

En contraposición a la *marca del fabricante*, se trata de una marca única cuyos productos provienen de otras marcas conocidas. Es un caso en que las marcas



privadas pertenecen a los distribuidores, que las comercializan. Los productos afectados por esta estrategia suelen ser productos de compra diaria y salen al mercado a más bajo precio del que se venderían con la marca del fabricante, ya que los costes son inferiores, sobre todo en acciones de comunicación.

Empaquetado y etiqueta

Muchos de los productos que se ofrecen en el mercado tienen que estar envasados o empaquetados. Antiguamente, las decisiones sobre el empaquetado se basaban, sobre todo, en los costes y en factores de producción; la función primaria del empaquetado era contener y proteger el producto. Sin embargo, en años recientes, diversos factores han convertido a este elemento en un instrumento importante del marketing.

El aumento del autoservicio supone que los productos deben realizar una parte de las tareas de ventas; desde llamar la atención, hasta describir el producto y realizar la venta. Los envases innovadores pueden ofrecer a la empresa cierta ventaja sobre la competencia.

Respecto al etiquetado, las soluciones pueden ir desde sencillos papeles adhesivos hasta complejos gráficos que forman parte del envase. Las funciones de la etiqueta son las siguientes:

- Identificar el producto o marca.
- Calificar el producto.
- Describir quién lo hizo, cómo y cuándo lo hizo, cómo utilizarlo, qué contenido tiene, etc.
- Promocionar el producto con gráficos atractivos.

5.4.3 Ciclo de vida del producto

Las situaciones comerciales evolucionan a lo largo del tiempo, es decir, siguen una determinada trayectoria. De modo que se puede afirmar que la situación comercial en la que se mueve una empresa es cambiante, con lo que las acciones de marketing implementadas son distintas según el momento en que se encuentre el producto en su ciclo de vida. Por ejemplo, las acciones de comunicación o la estrategia de precios a corto plazo son distintas cuando un producto se está introduciendo en el mercado y cuando está prevista su sustitución por una innovación.

5.4.4 Descripción del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto junto con el curso que siguen las ventas y los beneficios que de él se obtienen, consta de cinco fases en el tiempo:



El *desarrollo* del producto se inicia cuando la empresa despliega la idea para un producto nuevo. Durante esta fase, las ventas son bajas, incluso no existen (p. ej., prueba de mercado con regalo) y los costes son elevados. La *introducción* es un período durante el cual las ventas registran un crecimiento lento mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay beneficios, debido a que aún no se ha alcanzado el umbral de rentabilidad. El *crecimiento* es un período en el que existe una aceptación rápida en el mercado y un aumento del beneficio. La siguiente fase es la *madurez*, donde el crecimiento de las ventas llegan a un punto máximo, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores. La rentabilidad se estabiliza o disminuye, debido a que existen elevados costes comerciales, con el propósito de defender el producto de competencia. Finalmente, el *declive* es un período durante el cual disminuyen las ventas y los beneficios.

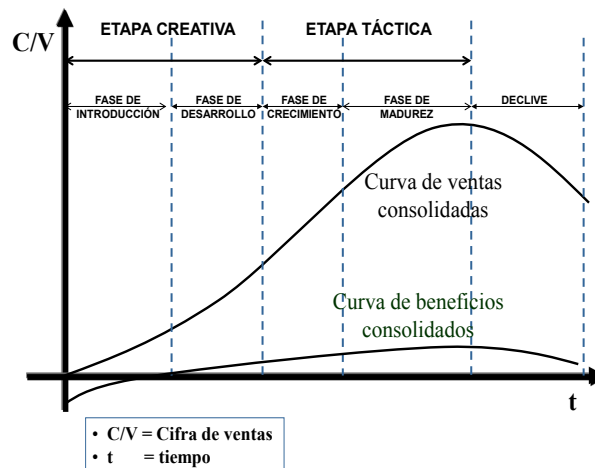


FIG 5.7.
Ciclo de vida
genérico del produc-
to. Fuente: elabora-
ción propia.

No todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos se introducen y mueren rápidamente, otros se quedan en la fase de madurez durante mucho tiempo. Algunos entran en la fase de declive y después se llevan a la etapa del crecimiento mediante fuertes promociones o reposicionamiento del modelo de negocio.

El concepto del ciclo de vida también se puede aplicar a lo que se conoce como estilos, modas y modas pasajeras. Un estilo es un modo de expresión distintivo que puede durar muchos años, y puede coincidir con una moda. Una moda es un estilo aceptado o popular, de actualidad, en un campo dado. Las modas pasan por muchas etapas. Primero, por regla general, una cantidad pequeña de consumidores se interesa por algo nuevo que los distingue de los demás. Después, otros consumidores se interesan gracias al deseo de imitar a los líderes de opinión. A continuación, la moda adquiere popularidad y es adoptada por todo el mercado de masas para desvanecerse conforme los consumidores empiezan a dirigirse hacia otras ofertas. Las modas pasajeras entran y llegan a la cúspide con rapidez y decaen con mucha rapidez. Solo duran un



período breve de tiempo y tienden a atraer a una cantidad limitada de seguidores.

5.5 Precio

5.5.1 Gestión del precio

El precio es el único instrumento del marketing mix que impacta directamente en la cuenta de resultados y el más flexible, ya que puede modificarse a muy corto plazo, a diferencia de los demás elementos del marketing mix. Sin embargo, esta flexibilidad contrasta con la complejidad en acertar con el precio adecuado.

Los elementos que impactan en el beneficio son tres: el volumen de ventas, el coste y el precio. Cualquier cambio de una de estas variables tendrá efecto directo en la cuenta de resultados de la empresa, y este efecto es más importante si la variable que se modifica es el precio.

Los errores más frecuentes en la fijación de precios son:

- Establecer precios demasiado orientados a los costes.
- No revisar los precios con la frecuencia suficiente que requiere el cambio del mercado.
- Poner precios disonantes con el resto de instrumentos del marketing.
- No discriminar los precios según los diferentes productos o segmentos. Existen formas muy efectivas de discriminación temporal, regional, personal, por canal, por producto, o la implantación de precios no lineales y paquetes de precios.

El precio es la expresión de un valor. El valor de un producto depende de su grado de utilidad para el comprador, de su calidad percibida, de la imagen creada mediante la comunicación de la oferta, de su disponibilidad en los canales de distribución y del nivel de servicio que acompaña a dicho producto. Un precio es la estimación por parte del vendedor del valor que todo este conjunto tiene para los compradores, considerando las demás opciones para satisfacer la misma necesidad.

En un entorno competitivo, la fijación de precios tiene algo de juego. El precio que fije uno de los competidores no solo será en función de lo que el mercado esté dispuesto a pagar, sino también de lo que hagan otras empresas. Los precios fijados por cada empresa suelen responder a los que fijan sus competidores. De alguna manera, las decisiones sobre fijación de precios son un conglomerado de todo el marketing y se reflejan directamente en la cuenta de resultados.

En resumen, decimos que el precio es un elemento importante del marketing por ser un instrumento a corto plazo. Es también una poderosa arma competi-



tiva, proporciona ingresos y tiene repercusiones psicológicas en el consumidor, ya que afecta a su percepción del valor del producto.

Para tomar decisiones estratégicas sobre fijación de precios es importante saber cuáles son los objetivos que se pretende alcanzar. Por ejemplo:

- Aumentar la cuota en el mercado.
- Maximizar los beneficios.
- Crear barreras de entrada a los competidores.
- Mantener estables los precios.
- Ser líder en calidad del producto.
- Recuperar la inversión.
- Supervivencia.

Se pueden fijar precios bajos para igualarlos a los de la competencia, conseguir un cliente nuevo o ganar experiencia de diseño y fabricación de ciertos productos. Un vendedor puede estar dispuesto a fijar el precio de ciertos productos de su gama a nivel de punto muerto para ganar cuota de mercado. Alternativamente, se pueden fijar precios altos en algún producto nuevo para minimizar el impacto negativo sobre las ventas de los productos obsoletos de la gama, es decir, para evitar la canibalización. Estos son algunos de los motivos por los que es imprescindible marcar claramente los objetivos. De lo contrario, las decisiones de fijación de precios corren el riesgo de convertirse en una respuesta a los cambios de precio de los competidores, pudiendo entrar en una indeseable guerra de precios.

5.5.2 Enfoques generales en la fijación de precios

El coste

El primer paso en el análisis de la fijación de precios para un producto determinado es la cuantificación de los costes en los que se incurre por el hecho de fabricarlo y/o comercializarlo. Esta cuantificación facilita el límite mínimo por encima del cual tiene que estar el precio final.

En una fábrica que produce vidrio para servicio de mesa, la amortización del edificio y de la maquinaria, los hornos y las carretillas transportadoras constituyen gastos fijos, al igual que los alquileres de la fábrica o los sueldos del personal. Se va a incurrir en todos ellos independientemente del volumen de producción. Serían costes variables lo que la fábrica paga por la energía para alimentar los hornos, la mezcla y otras materias primas para fabricar el vidrio, así como las comisiones pagadas a los vendedores o representantes. Estos últimos son directamente proporcionales al nivel de producción y/o venta.

El coste de un producto incluye, por lo tanto, sus costes variables unitarios y una parte de los fijos totales que se asignan al producto con algún criterio de reparto.



En ciertas circunstancias, una empresa puede decidir fijar un precio inferior al coste total. En momentos de infrautilización de capacidad productiva, por ejemplo, empresas con costes fijos elevados pueden llegar a vender a precios que cubran los costes variables y que permitan una cierta contribución adicional para cubrir parte de los costes fijos. Esta decisión, obviamente, no lleva a la empresa a generar beneficios, pero sí a perder menos dinero.

Fijar los precios por debajo de los costes variables tiene como consecuencia que, cuanto más vendemos, más perdemos. En esta situación, no se cubren ni los costes fijos ni los variables. Esta suele ser, en la inmensa mayoría de los casos, una forma infalible para acabar cerrando la empresa. Por ello, el margen de contribución (precio de venta menos costes variables) debe ser siempre positivo. Sin embargo, circunstancias especiales pueden llevar a un directivo a adoptar decisiones en las que el margen de contribución es cercano a cero, incluso negativo:

- Respuestas puntuales a agresiones de la competencia.
- Objetivos estratégicos de penetración en el mercado.

Generalmente, cuando se fijan precios bajos (incluso por debajo de los costes variables) aspirando alcanzar una participación de mercado determinada, se hace bajo la hipótesis que se conseguirá reducir de manera sustancial el coste unitario gracias al aumento del volumen de producción.

El valor

Un producto puede tener distinto valor para distintos grupos de consumidores o segmentos de mercado. El comprador potencial puede interpretar el precio fijado por el vendedor como un indicador del valor del producto. Si el propio vendedor no asigna un valor alto a su producto, es probable que el comprador lo subestime. En consecuencia, la fijación del precio de un producto muy por debajo de lo que el comprador pagaría por otro producto equivalente puede resultar contraproducente.

Por consiguiente, el valor de un determinado producto tiende a depender de:

1. La utilidad de sus diversos atributos para el comprador potencial.
2. Las opciones que se le presentan al comprador y de las cuales tiene conocimiento, incluyendo, por ejemplo, los productos ofrecidos por la competencia, así como la opción de no comprar nada.
3. Hasta qué punto el comprador percibe el precio en sí mismo como una medida o un indicador del valor del producto.



Sensibilidad al precio

La sensibilidad o elasticidad de la demanda al precio mide el cambio relativo en la cantidad demandada causado por el cambio relativo en el precio del producto.

La elasticidad cruzada hace referencia a la dependencia de las ventas de un producto en relación con el precio de otro: si dos productos A y B son sustituibles (mantequilla y margarina, por ejemplo), es decir, que son competencia directa, entonces la elasticidad cruzada es positiva. Si la relación entre los productos es complementaria (por ejemplo, ordenadores y periféricos), la elasticidad cruzada es negativa.

Cuanto más alto sea el precio, más inelástico será el comportamiento de la demanda. La elasticidad también puede variar significativamente según el tipo de producto: para productos industriales y determinados sectores (por ejemplo, el sector médico), el precio y la demanda no necesariamente se mueven en dirección opuesta. Un producto con una alta cuota de mercado tiende a ganar poca cuota con recortes de precio. Si la cuota es baja, el recorte puede tener efectos significativos.

Circunstancias que generalmente influyen en una elasticidad de precio alta:

- Baja diferenciación del producto
- Transparencia de precios elevada y reconocimiento alto del precio
- Precios fácilmente comparables
- Frecuencia alta de compra
- Percepción de bajo riesgo
- Buen conocimiento del producto del consumidor
- Lealtad y reconocimiento de marca bajas
- Calidad y distribución masiva
- Alto nivel de promociones en la categoría de producto
- Cuota de mercado pequeña

Conocer la curva de sensibilidad o elasticidad es uno de los retos de cualquier directivo de marketing que quiera obtener el precio adecuado que no menosprecie las propiedades del producto (precio demasiado bajo) o que no asuste al comprador potencial (precio demasiado elevado). Este precio sería aquel que deja a la empresa el máximo beneficio. Hemos de insistir en la idea de que no se trata de un precio mínimo o máximo, sino óptimo.

Los métodos para conocer la función de precio/demanda (curva de sensibilidad o elasticidad) son:

- Encuestas a expertos
- Encuestas a consumidores
- Experimentos de precios
- Observación del comportamiento real del mercado



5.5.3 Estrategias para productos nuevos

En los primeros momentos o fases de la vida de un producto, puede escogerse entre fijar un precio alto (descremar), para maximizar la contribución unitaria a corto plazo, o fijar a un nivel relativamente bajo (penetrar), para maximizar el volumen de unidades vendidas y evitar en lo posible que los competidores penetren en dicho mercado.

Descremación de precios

Con esta estrategia, los esfuerzos se centran en aquellos clientes para los cuales el producto tiene mayor valor y que, por lo tanto, están dispuestos a pagar más. A medida que los precios van bajando, se amplía la venta a nuevos segmentos de mercado.

Desde el punto de vista del desarrollo del mercado a largo plazo, esta manera de actuar puede ser útil porque ayuda a fijar una imagen de prestigio para el producto en sus fases de introducción. El sector de la tecnología suele recurrir a esta estrategia.

Sin embargo, una estrategia de descremado puede ser una invitación a que las empresas competidoras entren en el mercado e intenten vender el nuevo producto a un precio inferior. Esto es típico en el mercado de la moda. Los nuevos estilos presentados a una clientela muy selecta en París, a precios muy elevados, encuentran la manera de llegar rápidamente a las tiendas de Nueva York a un precio muy inferior al original y, finalmente, pasan a los departamentos de rebajas de los grandes almacenes.

La estrategia de descremación es aconsejable cuando se trata de un producto realmente innovador, la demanda es inelástica al precio, el mercado está segmentado y la demanda es sensible a la comunicación.

Precios de penetración en el mercado

Alternativamente, una estrategia de fijar los precios para lograr cuota de mercado implica riesgos, aunque también puede brindar recompensas muy elevadas. Para ganar la apuesta deben darse varias condiciones. En primer lugar, el producto debe estar libre de defectos. De no ser así, el vendedor corre el riesgo de generar una demanda muy alta con los precios bajos anunciados, y encontrarse con importantes problemas de mantenimiento y de servicio, que pueden llevarle incluso a tener que retirar el producto del mercado. En segundo lugar, los consumidores potenciales deben poder adoptar el producto rápidamente, sin tener que probarlo durante largos períodos de tiempo. En caso contrario, las empresas competidoras tendrán tiempo suficiente para poner a punto sus propios programas de marketing. En tercer lugar, la empresa debe disponer de suficiente capacidad productiva y tener a punto los canales de distribución, a fin de poder satisfacer rápidamente la demanda generada. El éxito de una estrategia de penetración depende de manera muy crítica de la rapidez y de no dar a los competidores ninguna oportunidad para reaccionar.



Estos ejemplos sugieren que debe cumplirse una tercera condición para que tenga sentido una estrategia de precios de penetración; debe existir una amplia demanda potencial, que pueda convertirse rápidamente en demanda efectiva al lanzar al mercado productos a precios más bajos. No es probable que una estrategia de precios de penetración tenga mucho éxito en sectores maduros y en mercados de bajo crecimiento, dominados por empresas competidoras muy atrincheradas. Su capacidad de luchar contra la invasión mediante una reducción de precios hasta niveles de costes variables haría que el juego no tuviera sentido para la empresa que pretende entrar en el mercado.

Tampoco es probable que una estrategia de fijación de precios de penetración sea efectiva en productos nuevos si éstos no quedan al alcance económico de la mayoría de los compradores potenciales, ni siquiera al fijar un precio muy cercano al coste.

La estrategia de penetración es especialmente aconsejable cuando el producto no constituye una auténtica novedad, la demanda es altamente sensible al precio, existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la empresa goza de economías de escala y puede recuperarse rápidamente la inversión.

A parte de estas dos importantes estrategias para productos nuevos, la empresa puede decidir imitar un producto nuevo y encontrarse ante la decisión de dónde colocar el producto en términos de calidad y precio una vez haya analizado la estrategia de la empresa que esté posicionada en el mercado.

Precio y línea de productos

La mayor parte de las empresas maneja varios productos dentro de la misma categoría. Es posible que coexistan en el mercado un nuevo modelo o versión junto con el producto antiguo que se pretende eliminar. En este último caso, no debe desperdiciarse la posibilidad de obtener aún beneficios considerables del producto más antiguo.

La empresa debe tener en cuenta cómo influye el precio de un determinado producto en el posicionamiento de la marca. Al considerar el precio óptimo en la línea de productos se debe considerar el beneficio total de la línea de productos y no los beneficios singulares que quizás provengan de fijar un precio óptimo para un producto determinado.

Fijar precios en la línea de productos frecuentemente implica sacrificar el beneficio de un producto por el bien del beneficio total de la línea de productos.

Sin embargo, su aplicación no es sencilla, puesto que puede ser causa de conflicto cuando la empresa está organizada en distintos centros de beneficio.



5.6 Distribución

5.6.1 La distribución como variable del marketing

La misión de la distribución es llevar los productos al mercado en la cantidad deseada, y al lugar y en el momento en que se necesiten. Las estrategias de la empresa en términos de distribución, a diferencia de las relacionadas con el precio, son a largo plazo, y su modificación es difícil y costosa en la mayoría de los casos. La gestión de la distribución se centra en las siguientes actividades:

1. Diseño y selección del canal de distribución. Consiste en definir los objetivos de los canales, seleccionar el número, etc.
2. Naturaleza de la distribución física. Su logística.
3. Emplazamiento, tamaño y características de los puntos de venta.
4. Relaciones entre los miembros del canal.

La diferencia entre el precio de venta del fabricante y el del establecimiento distribuidor sirve para retribuir las actividades que se desarrollan en las distintas etapas de la distribución del producto. Todas estas fases configuran lo que se conoce como canal de distribución.

5.6.2 Concepto de canal de distribución

La vía que utiliza el fabricante para llevar sus productos al consumidor es el canal de distribución. Podríamos definirlo como el camino que recorren los productos hasta llegar al usuario final. Esto facilita el proceso de intercambio, esencia del marketing.

Las personas que gestionan los canales, y que se consideran elementos básicos de ellos, se llaman intermediarios. Los intermediarios, si existen, están vinculados a los productos mediante contratos de compraventa.

Funciones del canal de distribución

El diseño del canal adecuado se basa en las funciones a desempeñar. Los productores, mayoristas, distribuidores, minoristas y otros miembros del canal de distribución existen con el objetivo de desempeñar algunas de las siguientes funciones:

- Almacenar
- Generar demanda
- Distribuir físicamente los bienes
- Suministrar servicio posventa
- Extender crédito a los clientes



Con el fin de poder hacer llegar los bienes a los usuarios finales, los fabricantes deben asumir estas funciones o traspasarlas a los intermediarios en el canal. Se pueden eliminar o sustituir miembros en el canal de distribución, pero nunca se podrán eliminar las funciones que estos desempeñan a no ser que éstas ya no sean necesarias. Esto podría ocurrir si la cuota de distribución de los billetes de avión electrónicos, los *e-book* (o libro digital) o la música desplace los lotes físicos. Hasta entonces, si se eliminan miembros en el canal de distribución, sus funciones se transfieren pasando a ser responsabilidad de otros miembros.

A continuación describimos las funciones básicas asignadas a los componentes de un canal de distribución:

Simplificación de las transacciones

Al contrario de lo que parece, el número de gestiones para llevar el producto al consumidor disminuye al pasar por el intermediario, ya que de lo contrario, el fabricante deberá tratar directamente con cada distribuidor.

Información

Cada miembro del canal distribuye información e investigaciones comerciales al anterior sobre el mercado y las actividades de marketing necesarias para realizar una correcta planificación.

Ajuste entre la oferta y la demanda

Las empresas intermediarias compran grandes volúmenes de producto que luego venden en cantidades menores al consumidor o a otros componentes del canal.

Diversificación de productos

Los intermediarios tienden a especializarse en una línea de productos. Aun así, dado que el consumidor busca variedad a la hora de decidir su compra, obliga al vendedor a crear surtido, algo que realiza comprando a distintos productores y vendiendo al detallista una variedad de marcas dentro del mismo producto, más amplia de los que podría ofrecer un solo fabricante.

Logística de la distribución

Comprende las actividades de almacenamiento, transporte y entrega del producto.

Marketing

Los intermediarios llevan a cabo las actividades de venta personal, promoción, publicidad, etc. Por ejemplo, los detallistas realizan funciones de promoción en



el punto de venta, ambientación de locales, pruebas, muestras, etc. A esta actividad del marketing se le denomina *merchandising*.

Acciones de transmisión de derechos de uso y propiedad

Cuando se compra un producto, puede traspasarse la propiedad o el derecho de uso.

Financiación

Los intermediarios pueden financiar sus mercancías. Es decir, las adquieren y las pagan según las condiciones de los contratos de compraventa. Suelen ser pagos a 30, 60, 90 y en algunos casos a 120 días. También se utiliza la modalidad de pago al contado *cash-and-carry*, esto es, pagar y llevar.

Servicios relacionados con el producto

Contempla actividades como entrega, instalación, mantenimiento, asesoría, formación, etc.

Riesgos

Los intermediarios corren el riesgo de que el producto no se pueda vender, o se tenga que hacer a un precio inferior al previsto. Asumen los riesgos de una previsión de la demanda incorrecta. Para paliarlos, las empresas incurren en un aumento de gastos en seguros, para estar protegidos frente a robos, incendios, etc. También deben correr los riesgos que supone la financiación de las mercancías, si actúan de vendedores de otro miembro del canal.

5.6.3 Organización del canal de distribución

Los canales de distribución no son simples relaciones de empresas que gestionan los productos de los fabricantes. Son complejas redes que pueden tomar distintas configuraciones.

El canal clásico de distribución consta de uno o varios fabricantes, intermediarios mayoristas y detallistas. Cada uno de ellos administra un negocio independiente que pretende aumentar sus beneficios al máximo, incluso sacrificando los beneficios del resto de miembros del canal.

El canal de distribución *vertical* ha surgido para eliminar esta ineficacia. En él, todos los miembros forman parte de un sistema unido. Un miembro del canal tiene poder sobre los demás por algún motivo, acordado, de tamaño o de fuerza. Así se consigue dominar la conducta del canal y resolver los problemas tanto verticales (por ejemplo, cuando Heinz no quiso cumplir las estrictas condiciones de McDonald's) como horizontales (quejas de franquicias de un mis-



mo producto). Estos sistemas han dominado la comercialización en los últimos años. Los canales de distribución vertical pueden ser:

- Corporativo: la coordinación se realiza por medio de una propiedad común en todos los niveles del canal.
- Contractual: existen contratos de coordinación y resolución de conflictos entre los miembros del canal.
- Administrado: un miembro del canal tiene el liderazgo por su tamaño o fuerza en el mercado.

El canal también puede desarrollarse de forma *horizontal*, cuando dos o más empresas de un nivel juntan sus recursos para aprovechar una oportunidad, a través de un contrato permanente o temporal. Un ejemplo lo tenemos en las alianzas de marcas: cuando Coca-Cola y Nestlé se unieron para desarrollar el té frío Nestea. Coca-Cola contribuye con su experiencia internacional en la distribución y Nestlé, con su nombre establecido y respetado en la alimentación.

Desde hace unos años, con la aparición de nuevos segmentos y canales en el mercado, se están utilizando canales múltiples. Esto provoca un aumento del total de ventas para la empresa, aunque fuerza a que sus propios productos compitan. Por ejemplo, General Electric vende electrodomésticos a detallistas y a intermediarios constructores que incorporan los electrodomésticos en sus obras.

5.6.4 Diseño de canales de distribución

Existen muchas maneras de comercializar un producto. Las principales alternativas que tiene la empresa para distribuir pasan por decidir el número de intermediarios del canal. Aunque la realidad para el nuevo entrante suele ser la adaptación a la estructura de canales existente, es preciso conocer los tipos básicos de canales de distribución:

Canal directo

No hay intermediarios. Las relaciones del canal van directamente del fabricante al consumidor. Se da cuando la producción y el consumo están próximos y se maneja un volumen reducido de mercancía. Por ejemplo, una panadería.

Canal corto

Formado por el fabricante, detallista y consumidor. Se da cuando el número de detallistas es reducido o existe un alto potencial de compra. Por ejemplo, el sector financiero o el de venta de automóviles.

Canal largo

Como mínimo existe un fabricante, un mayorista, un detallista y un consumidor. Es usual en los productos de consumo.



Para el diseño de canales de distribución es básico conocer cuáles son los servicios que los consumidores necesitan. Así se creará un canal efectivo siempre que la empresa disponga de recursos y capacidad para ofrecer los servicios deseados.

La selección de los canales de distribución es una de las decisiones estratégicas comerciales más importantes, ya que afecta a todos los demás elementos de la estrategia del fabricante.

La empresa puede identificar distintas necesidades según los segmentos a los que desea dirigir su oferta. En un mercado concentrado, o con pocos compradores, lo más apropiado es utilizar un canal directo o corto. Si el número de compradores es elevado, y las compras son frecuentes y en pequeña cantidad, lo mejor es utilizar una distribución intensiva. Los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores aconsejan un determinado diseño de canal ya que el mercado puede estar segmentado por estas variables.

Las propias características de los intermediarios también influirán en el diseño del canal. Éstos deben tener capacidad para realizar las actividades que desea la empresa, es decir, manejar promociones, contactar con los clientes, almacenar, etc. La empresa debe dirigirse a distribuidores cuyos objetivos empresariales sean compatibles con los suyos.

Desde el punto de vista interno, los objetivos del canal de la empresa dependerán también de las características del producto y de la propia empresa. Por ejemplo, los productos perecederos requieren una comercialización más directa, con disminución del tiempo de entrega y de manipulación. Otros productos pueden requerir una distancia de transporte mínima. Precio, moda, servicio, prestigio, estacionalidad, etc. son características suficientes para motivar la elección de un determinado canal. Por ejemplo, si el precio es elevado, se justifica una venta exclusiva. Un producto de moda requerirá una rápida distribución.

El tamaño de la empresa y su capacidad económica determinan cuáles son las actividades de marketing que puede manejar y cuáles son las que deben dejarse en manos de los intermediarios. Si entre las ambiciones de la empresa está el estricto plazo de entrega, de la misma manera repercutirá en los intermediarios y el tipo de canal, así como la cantidad de detallistas necesaria y el tipo de transporte empleado.

Hace unos años, Rangan (1990) postuló que los canales del futuro serían híbridos, múltiples y cortos.

Canales híbridos

Un canal híbrido es aquel que especializa las tareas de la distribución (posesión de inventarios, propiedad, comunicación, negociación, financiación, gestión del pedido, pago y servicio) entre aquellos que son más eficientes en ejecutarlos.



Este es un tipo de estructura en el cual el proveedor y los miembros que integran el canal de distribución comparten la ejecución de las funciones.

Canales múltiples

Los canales múltiples reflejan el número de canales disponibles para el cliente. Prevalecen más en los sectores que cambian rápidamente. En general, cada uno de ellos debe adaptarse al comportamiento de compra del cliente.

Canales cortos

Existe una tendencia a acortar los canales. Con la aparición de nuevos sistemas y empresas de logística que operan con tiempos de entrega muy cortos, los minoristas ya no ven la necesidad de solicitar pedidos al mayorista y lo hacen directamente al proveedor. Las tecnologías de la información y la capacidad de dar una respuesta rápida en cuestiones logísticas han disminuido sustancialmente la necesidad de multiplicar inventarios a través del canal. En un entorno de fuerte competencia, el margen extra ahorrado en alguna fase del canal se refleja en una reducción de precio para el cliente final. La aparición de macrotiendas especializadas (por ejemplo, Leroy Merlin en materiales de construcción) que compran directamente al fabricante y venden directamente al usuario es un ejemplo de este acortamiento del canal.

Pueden distinguirse tres modalidades básicas entre las que la empresa determinará el número de intermediarios:

Distribución intensiva

Con esta estrategia se abastece de los productos de la empresa al mayor número posible de comercios. Los productos cumplen con los beneficios de lugar, posesión y tiempo, ya que están a disposición de los consumidores en el lugar y momento en que los precisan. Suelen adoptar esta modalidad las empresas que manejan productos de uso corriente y compra frecuente.

La empresa no siempre lo tendrá fácil para conseguir los canales deseados, y aumenta el riesgo de incompatibilidad de objetivos entre el fabricante y el distribuidor. Es una modalidad costosa, ya que el apoyo de los distribuidores se recompensa con esfuerzos de promociones y otros gastos por parte del fabricante. Al existir una cesión relativamente indiscriminada al canal, los productores pierden control del mercado. La empresa debe evaluar si las ventas compensarán esta pérdida de control o si sus aspiraciones están en línea con sus objetivos comerciales.

Distribución exclusiva

Sucede cuando se limita el número de intermediarios que gestiona los productos de la empresa. El fabricante otorga a una cantidad limitada de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir en una zona geográfica determinada. Esta modalidad se da en algunas marcas de automóviles y en marcas lujosas de



ropa. El productor espera que el distribuidor se preocupe más de las ventas y controle los precios, las promociones y los servicios relacionados con el producto.

Este tipo de distribución, que permite utilizar canales cortos, va en contra del principio de libre competencia, aunque se considera legal si todos los miembros del canal tienen acceso a productos similares en un mercado determinado. Con esta estrategia la empresa refuerza la imagen de marca, a la vez que aumentan sus costes de distribución.

Distribución selectiva

Con esta estrategia se recurre a más de un intermediario, pero no a todos los que están dispuestos a manejar los productos de una empresa. Por parte del distribuidor existe el compromiso de efectuar un volumen mínimo de compras. El distribuidor no está obligado a vender solamente el producto de la empresa con la que trata (no existe exclusividad), puede comprar y vender productos de la competencia.

La distribución selectiva permite que el fabricante cubra bien el mercado, así aumenta el control sobre éste. Con esta modalidad se distribuyen productos de compra planificada como los electrodomésticos y los muebles.

Generalmente se escoge una política de distribución selectiva si:

- El riesgo percibido asociado con la decisión de compra es elevado y los consumidores han de confiar en los consejos técnicos de los vendedores de la tienda especializada, así como en la seguridad que les da el que la misma tienda les pueda prestar servicio posventa.
- La frecuencia de compra es baja (por ejemplo, al comprar maletas).
- La lealtad de marca entre los consumidores es elevada (por ejemplo, en el caso de las prendas Levi's).
- El esfuerzo del personal en el punto de venta tiene un papel importante en orientar las compras de los consumidores. Se utiliza cuando los gastos en el punto de venta son elevados, como sucede en el caso de la venta de componentes de alta fidelidad.

5.7 Comunicación

El fin de esta herramienta dentro del marketing es estimular la demanda. Como instrumento de marketing, la comunicación trata de informar, persuadir y recordar basándose en las características del producto, las ventajas y las necesidades que satisface.

La función de la comunicación es hacer llegar el mensaje que desea transmitir la empresa a los clientes, ya sea de forma directa o indirecta, facilitando el intercambio al informar y persuadir para que se acepte el producto de una em-



presa. La comunicación también actúa sobre los clientes habituales, recordando la existencia del producto y sus ventajas e innovaciones a fin de que los consumidores no se vean tentados por otras marcas.

El objetivo último de toda comunicación es estimular el consumo del producto o servicio aunque para ello pueden también llevarse a cabo acciones o campañas determinadas con objetivos parciales tales como la creación de imagen, la diferenciación del producto y el posicionamiento del producto o de la empresa que lo vende. Estos objetivos intermedios a medio plazo también estimulan la demanda.

Creación de marca

Muchas veces, los productos no se compran por sus cualidades o las ventajas que aportan, sino que se hace por la imagen de la marca que representan. Las acciones de comunicación no se centran en las características del producto, sino que ponen énfasis en su prestigio, calidad, credibilidad, etc.

Diferenciación del producto

En otras ocasiones, los mensajes inciden en una característica concreta del producto que lo diferencia del de sus competidores a fin de que al consumidor le parezca único.

Posicionamiento del producto o de la empresa

Las acciones pueden dirigirse también a posicionar o reposicionar una marca en el mercado.

5.7.1 Instrumentos de la comunicación

Según los medios utilizados para llegar al mercado objetivo, existen cinco grandes instrumentos con los que cuenta la empresa: la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, las relaciones públicas y el marketing directo.

Publicidad

Es una forma indirecta e impersonal de presentación y comunicación de ideas, bienes y servicios por cuenta de la empresa anunciante. Es una forma de comunicación unilateral con la que se pretende modificar el comportamiento de compra.

La publicidad es un instrumento que permite a las empresas realizar campañas atractivas, con elementos del color, el arte, la tecnología, etc. Puede utilizarse



para crear una imagen a largo plazo (Coca-Cola) o a corto (rebajas de El Corte Inglés).

Siendo la publicidad el ingrediente de la comunicación más conocido, existen varios enfoques dentro de la empresa sobre su utilización. La publicidad de productos trata de resaltar los atributos de éstos, así como las necesidades que cubre y su posición competitiva. Puede llevarse a cabo de forma suave o agresiva, esto es, creando una imagen de marca o buscando una compra rápida. En cualquier caso, el mensaje tiene un mismo fin: comprar el producto. También puede utilizarse la publicidad de manera institucional, es decir, buscando obtener buena imagen para la propia organización, lucrativa o no, en general. Su finalidad siempre es proporcionar información positiva de la empresa.

Los efectos de la publicidad son de tipo económico o social. Con relación a los efectos económicos, podemos decir que existe una relación entre publicidad y demanda en ambos sentidos. Es decir, a más publicidad más demanda, y viceversa, a medida que aumentan las ventas, también lo hacen los gastos en publicidad. Respecto a las consecuencias sociales, los gastos que realizan las empresas en publicidad sirven para financiar programas en los medios, actividades sociales de todo tipo, etc.

Según sea el propósito, los objetivos básicos para la publicidad pueden clasificarse en tres:

Informar

Se utiliza para introducir nuevos productos sobre los que se quiere crear la primera demanda. Su procedimiento combina la descripción de las características del producto, la educación del consumidor en el uso, la información sobre su precio y los cambios que sufre, la corrección de falsas impresiones, la disminución del riesgo de los consumidores, la descripción de los servicios disponibles, el conocimiento de las promociones de ventas y la creación de una buena imagen para la empresa.

Persuadir

La empresa crea demanda selectiva. Es una vía decisiva cuando existe competencia. Con este estilo se crea preferencia por la marca a la vez que se atraen nuevos clientes que compren marcas de la competencia o que no compren este tipo de producto. Se pretende aumentar la frecuencia de uso y el volumen de compra. También se pretende que el cliente cambie su percepción de los atributos del producto. Finalmente, con la publicidad persuasiva pueden sugerirse acciones más directas por parte de los miembros del mercado, como, por ejemplo, que visiten un punto de venta, que acepten la visita de vendedor, etc. Muchas veces, la publicidad persuasiva se convierte en *publicidad comparativa*, con la que la empresa compara su marca con otras del ramo. Ejemplos claros son Coca-Cola y Pepsi, Zumos Don Simón y Minute Maid. Al respecto,



existen leyes en determinados países que prohíben la disminución de las propiedades de los productos de la competencia con la finalidad de resaltar los propios.

Recordar

Se utiliza en el caso de productos maduros, para conseguir que los consumidores sigan pensando en ellos. Entre los recuerdos que se consiguen están la propia existencia del producto, sus ventajas, el lugar donde puede adquirirse, eliminar la estacionalidad (por ejemplo, para conseguir vender cava o helado todo el año).

Los objetivos de la publicidad también pueden clasificarse según el tipo de publicidad que se utiliza y la etapa en que se encuentre el producto en su ciclo de vida. Estos objetivos adquieren un carácter más encaminado al diseño de la estrategia de la empresa que los expuestos anteriormente.

Promoción de ventas

Son las actividades indirectas que utilizan incentivos para captar la atención del consumidor y proporcionar información que puede inducir a la compra a corto plazo. Estos incentivos pueden ser regalos, descuentos, muestras, etc. Utiliza medios de comunicación impersonales y no se trata de una actividad regular. Su coste, aunque variable, suele ser más bajo que en las formas de comunicación publicitaria y de venta personal.

La publicidad dice: “compre nuestro producto”, la promoción de ventas dice: “compre nuestro producto ya”. Es decir, las empresas utilizan la promoción de ventas para crear una respuesta más fuerte y rápida. Se utiliza cuando quieren destacarse las ofertas de los productos, o para ganar o recuperar cuota de mercado.

Se considera que la promoción de ventas es un instrumento eficaz. Cada vez más, las marcas que compiten están menos diferenciadas y los consumidores están más informados. Todo ello, sumado al alto coste de los instrumentos más importantes de la comunicación –la publicidad y las ventas personales– ha motivado un crecimiento importante de la promoción de ventas en los últimos años. El uso de la promoción de ventas desemboca muchas veces en lo que se denomina saturación de promociones, es decir, los consumidores se acostumbran a ellas, con el resultado negativo de incrementar la sensibilidad de la demanda al precio.

Según los objetivos que persigue la empresa, los instrumentos de la promoción de ventas varían. Conseguir una relación a largo plazo con un detallista precisará de algo más que una muestra gratis. Las promociones de ventas atraen al grupo de personas que cambian de marca con frecuencia, ya que son las personas que buscan buena relación entre valor y precio. La imagen de esta herramienta de comunicación es moderadamente mala: muchos vende-



dores piensan que la promoción de ventas sirve para perder lealtad a la marca, al contrario de la publicidad. Cuando la empresa varía los precios de la marca con demasiada frecuencia, se adquiere una sensación de marca barata y de baja calidad. Es por esto que las empresas pocas veces recurren a la promoción de ventas cuando tratan con productos líderes y dominantes, ya que arriesgarían la fidelidad de los consumidores de siempre. Además, ya que la misión de las promociones de ventas es fomentar las ventas a corto plazo, pueden reducirse las compras a largo plazo si no hay otros elementos que ayuden a que no caiga la demanda.

Las organizaciones que cuentan con una pequeña parte del mercado encuentran ciertas ventajas en la promoción de ventas porque no son capaces de igualar los presupuestos de publicidad de los líderes, ni pueden conseguir tratos especiales del minorista si no ofrecen mayores márgenes comerciales o los consumidores no reciben incentivos para probar el producto; con lo cual, son las empresas pequeñas las que buscan aumentar su participación en el mercado a partir de la competencia de precios. Por otro lado, el éxito de las marcas líderes no radica en la disminución de precios, sino en la expansión de la categoría de productos.

A la hora de establecer los objetivos de la promoción de ventas, las empresas pueden recurrir a las promociones dirigidas a los consumidores con el propósito de aumentar las ventas a corto plazo o conseguir mayor participación en el mercado a largo plazo. Ejemplos de objetivos pueden ser quitarle consumidores a los productos de la competencia, mantener a los fieles o convencer para que se pruebe un producto. Los objetivos de las promociones dirigidas a distribuidores serían conseguir que los puntos de ventas traten con productos nuevos, que hagan publicidad de un producto determinado o conseguir un determinado espacio en un supermercado. Por último, para las promociones dirigidas a la fuerza de ventas, los objetivos se encaminan a conseguir el apoyo de los vendedores para los nuevos productos o conseguir que aumenten su productividad.

Venta personal

Forma de comunicación directa y personal desarrollada de forma inmediata para obtener una respuesta en el comprador. Este instrumento de comunicación se lleva a cabo cara a cara o con algún otro medio interactivo, por ejemplo, el teléfono. La venta personal es costosa para la empresa, y requiere vendedores especializados.

La venta personal es el instrumento más eficaz en ciertas etapas del proceso de compras pues trata de despertar preferencias y convicción en el comprador. Puede desencadenarse una relación vendedor-comprador a corto o a largo plazo, según sean las ambiciones de la fuerza de ventas o la capacidad del vendedor.



Es un instrumento basado en la comunicación interpersonal entre comprador y vendedor. Sus funciones principales consisten en ofrecer información tanto al cliente como a la empresa, persuadir, proporcionar servicio de apoyo al producto y, en general, cuidar la imagen y el buen desempeño de la organización para la que trabaja.

Las funciones del vendedor se clasifican de manera más formal según tres criterios: el lugar de desarrollo de las acciones de venta, la actividad específica que realiza el vendedor y el estilo de comunicación utilizado.

La venta personal ha llegado a todos los entornos de la sociedad, desde fabricantes hasta abogados, que intentan conseguir contratos ofreciendo sus servicios. Es un instrumento amenazado por sus altos costes, el conocimiento y adopción de la tecnología y los demás tipos de venta que existen, como, por ejemplo, el correo o el teléfono.

A pesar de todo, la venta personal es un instrumento de comunicación muy flexible, ya que ofrece la posibilidad de adaptar la operativa según el momento y el lugar. Por otro lado, la comunicación directa deja en manos del vendedor la obtención de una respuesta rápida y con la información que precisa el comprador.

Otras de las ventajas de este procedimiento de comunicación son la posibilidad de seleccionar el mercado, negociar y cerrar la venta.

Relaciones públicas

Son las actividades relacionadas con la prensa y la imagen de la empresa. Es una forma de comunicación indirecta e impersonal. Se desarrollan a nivel masivo para favorecer la imagen de la empresa en general y de sus productos en particular, a través de los medios de comunicación.

Las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad positiva, la creación de una buena imagen corporativa, artículos en prensa o promocionando situaciones favorables. Se pueden utilizar sobre productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones o poblaciones y países.

En los últimos años, esta herramienta de comunicación ha tomado especial relevancia con la proliferación del uso de Internet y las redes sociales.

Marketing directo

Engloba el conjunto de actividades de promoción directa. Se trata de una comunicación directa, que puede ser personal o impersonal. Citamos la publici-



dad por correo (sea postal o electrónico), por teléfono (telemarketing) como las actividades más importantes. Así, la empresa puede dirigirse directamente a un segmento de mercado.

Consiste en desarrollar las actividades de comunicación con la ausencia de intermediarios, es decir, directamente desde el productor al consumidor. El marketing directo es el conjunto de actividades a través de las cuales se ofrecen bienes y servicios a segmentos de mercado por la intervención de uno o varios medios de comunicación con el fin de informar o de solicitar una respuesta directa de un cliente real o potencial a través del correo, el teléfono u otros medios. Las acciones utilizadas en el marketing directo están dirigidas a grupos específicos y medibles, y sobre los que se realizan las actividades de distribución, comunicación y venta, para obtener una respuesta. Con frecuencia se identifica al marketing directo con la venta por correo, entre otros (instrumentos de distribución), aunque en la actualidad se considera más un instrumento de comunicación.

El marketing directo se lleva a cabo a través del correo, la publicidad directa, la televenta y el telemarketing. Este último es el método más importante y utiliza el teléfono para vender, agilizar los trámites de compra y venta, conseguir clientes, realizar tareas de investigación de mercados, e incluso mejorar la imagen de la empresa. Se utiliza también para ofrecer servicio al cliente y para promocionar nuevos productos. Estas tareas las puede realizar la propia empresa o una empresa especializada. Con el telemarketing, la comunicación entre el emisor y el receptor es interactiva, con lo que puede obtenerse una respuesta rápida. Esta comunicación oral no es siempre favorable porque no existe presencia física ni, en general, interés del cliente por el producto.

Las ventajas de estos instrumentos de comunicación son las siguientes:

- Permiten a la empresa contactar directamente con el cliente, sin tener que depender de los intermediarios.
- Los costes de venta personal disminuyen. Los instrumentos son flexibles y económicos y su coste es fácilmente medible.
- Se realizan varias acciones de marketing a la vez: distribución, publicidad, promoción y venta.
- Se facilita la compra al cliente, ya que la puede realizar en su propio domicilio.

Pero también presenta inconvenientes, algo que no ha limitado el aumento de su utilización en los últimos años:

- No todos los productos pueden comercializarse de este modo.
- Baja predisposición de los clientes para demandar pedidos por teléfono o correo.
- Los distribuidores no lo respaldan.
- El cliente no siempre puede ver el producto.



5.7.2 Factores que afectan a la elección del mix de comunicación

Las empresas utilizan varios instrumentos para construir su mix de comunicación. Los factores más destacados de los cuales depende esta elección son los recursos con que cuenta la empresa, el tipo de producto y mercado, la estrategia utilizada para tratar el mercado y la etapa del ciclo de vida del producto.

Recursos de la empresa

Tanto la publicidad como la promoción son caras, algo que limita las campañas y deja estas actividades en manos del canal de distribución, una estrategia denominada push (estrategia de empujón).

Tipo de producto y mercado

Las empresas que manejan productos de consumo suelen dedicar mayor esfuerzo a la publicidad, mientras que las dedicadas a productos industriales destinan mayores recursos a las ventas personales. Las ventas personales se utilizan en productos caros, ya que hay que convencer al cliente para realizar un gasto elevado, y para mercados con pocos vendedores y de mayor tamaño. También se utilizan las ventas personales si el producto precisa de un vendedor especializado por razones técnicas, si el producto requiere demostraciones para su utilización o consumo, si es necesario adaptarlo a las necesidades del consumidor, si la compra no es frecuente, o, finalmente, si la venta requiere mayor negociación.

En general, si el mercado es grande y la distribución es extensa, será adecuada la publicidad masiva. Un mercado concentrado, como es el caso de un mercado industrial, será susceptible de venta personal.

Estrategia de la empresa

Existen dos estrategias de promoción básicas: *push* y *pull*. La primera trata de “empujar” al canal de distribución para que el producto llegue al consumidor final. Las actividades del marketing son reconducidas por el fabricante hacia los miembros del canal de distribución, que gestionan la venta del producto y su comunicación. La estrategia tipo *pull* (estrategia de tirón) utiliza la publicidad y la promoción de ventas, y dirige las actividades del marketing hacia los consumidores finales para inducir así a la compra de los productos.

Con una estrategia *pull* eficiente, los consumidores comprarán el producto a los miembros del canal, es decir, la demanda de consumo atrae al producto mientras pasa por los canales.

Estas dos estrategias pueden utilizarse combinadas, como es el caso de los fabricantes del sector del gran consumo, que realizan campañas publicitarias masivas a la vez que cuentan con una considerable fuerza de ventas.



Etapa del ciclo de vida del producto

Los costes de promoción varían según las etapas del ciclo de vida del producto. En la etapa de introducción, la publicidad y la propaganda son los instrumentos más eficaces, pues despiertan la conciencia del cliente respecto al producto, mientras que las promociones de ventas efectúan pruebas del producto. En la etapa de crecimiento, disminuye la utilización de venta personal y la publicidad toma posiciones más fuertes. Durante la etapa de madurez, se requiere intensificar la venta personal, las promociones de venta y las actuaciones de los detallistas. La publicidad se utiliza como recordatorio. En la etapa de declive, todos los instrumentos se utilizan poco excepto, en algunos casos, la promoción de ventas.





Bibliografía

1. *Introducción Contable Al Estudio De La Economía*. Fernández Pirla, Dr. José M^a. Editorial: Ediciones Ice, (Año: 1970) (1972) .
2. Amat i Salas, Oriol. “*Diàlegs amb Europa. L’euro a les portes de la Unificació. Impacte de l’euro: Perfil de les empreses guanyadores*”. Ciclo de debates en torno a la presidencia francesa. Barcelona, 26-29 de setiembre de 2000.
3. Arnoldo, Haxn N. M. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica. Argentina 1997.
4. Ferras, Xavier. *Innovación 6.0. El fin de la estrategia*. Plataforma editorial. Barcelona 2011.
5. Prahalad, C.K. *The Core Competente of the Coportation*. Harwavid Business Review, May-June 1990, p. 79-91.
6. Jarrillo, José-Carlos. *Dirección estratégica*. Ediciones McGraw-Hill. Madrid, 1996.
7. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2000.
8. Kay, John. *Fundamentos del éxito empresarial*. Editorial Ariel Sociedad Económica. Barcelona, 1994.
9. Mintzberg, Henry. *Henry Mintzberg y la Dirección*. Ediciones Díaz Santos. Madrid, 1991.



10. Peteraf, M.A. *"The cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View"*. *Strategy Managament Journal*, 14. 1993 p. 179-1991.
11. Porter, Michael E. *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA. México, 1996.
12. Ramos, Rafael. *Dirección Estratégica de la Empresa*. Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad Politécnica de Madrid. Madrid, 1996.