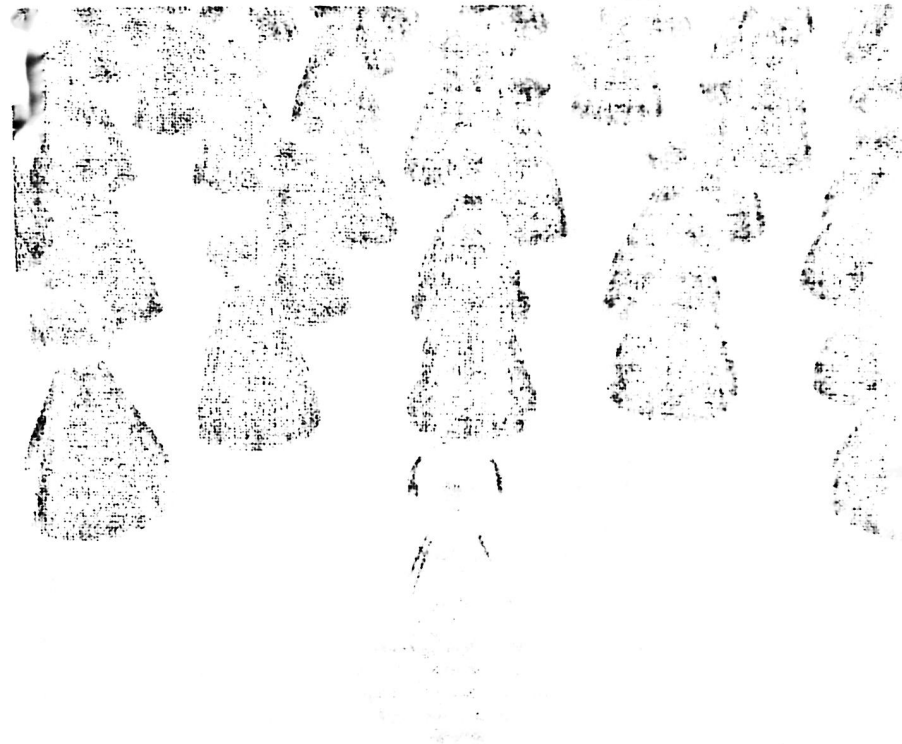


Gestión



Daniel Mateo Campoy


propias

ediciones 
U

Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa

Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial

Mateo Campoy, Daniel

Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa /
Daniel Mateo Campoy. -- Bogotá : Ediciones de la U, 2019.

200 p. : 24 cm
ISBN 978-958-867-510-7

1. Gestión de proyectos 2. Planeación de proyectos
3. Evaluación de proyectos I. Tit.
658.404 ed 21 ed
A1257209

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Edición original publicada por © IDEASPROPIAS EDITORIAL (España)
Edición autorizada a Ediciones de la U para América Latina y el Caribe

Área: Gestión
Primera edición: Bogotá, Colombia, agosto de 2019
ISBN. 978-958-867-510-7

- © Daniel Mateo Campoy
© Ideaspropias Editorial - Pedro Sarmiento, 19 Bajo, Vigo, Tel. 902100938
www.ideaspropiaseditorial.com E-mail: comercial@ideaspropiaseditorial.com
Pontevedra, España
© Ediciones de la U - Calle 24 A No. 43-22 - Tel. (+57-1) 4810505, Ext. 114
www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com
Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.
Caratula: Hipertexto Ltda
Impresión: Xpress Estudio Gráfico Digital
Avda. Américas No. 39-53, Pbx. 6020808, Bogotá

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

ÍNDICE

1. Aproximación a la gestión de proyectos empresariales.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. El concepto de proyecto.....	2
1.2.1. Definición	2
1.2.2. Características	4
1.3. Etapas básicas del proyecto	6
1.3.1. Análisis de previabilidad o nacimiento del proyecto empresarial	6
1.3.2. Planificación del proyecto empresarial	7
1.3.3. Desarrollo del proyecto empresarial	15
1.3.4. Valoración y evaluación del proyecto empresarial	15
EJERCICIO 1.....	16
SOLUCIONES	17
1.4. Resumen de contenidos.....	19
AUTOEVALUACIÓN 1.....	20
SOLUCIONES	21
CASO PRÁCTICO.....	22
2. El nacimiento del proyecto.....	23
2.1. Introducción	23
2.2. Estudio del entorno	23
2.2.1. El entorno general	25
2.2.2. El entorno específico.....	27
2.2.3. Análisis del entorno competitivo	28
2.3. Proceso de creación de proyectos empresariales.....	30
2.3.1. Identificación de oportunidades y generación de ideas. Brainstorming y benchmarking.....	32
2.3.2. Maduración y evaluación	37
2.4. Estrategia de crecimiento	40
2.4.1. Misión, visión y valores	40
2.4.2. Capital humano. Consejo de administración	43
2.4.3. Producto y mercado.....	47
EJERCICIO 2.....	52
SOLUCIONES	53
2.5. Resumen de contenidos.....	54
AUTOEVALUACIÓN 2.....	55
SOLUCIONES	56
CASO PRÁCTICO.....	57

3. Planificación del proyecto empresarial.....	59
3.1. Introducción	59
3.2. Definición y objetivos.....	59
3.2.1. Los niveles de la estrategia	62
3.2.2. Modelo de dirección estratégica.....	63
3.2.3. Tipos de estrategia	64
3.3. Elementos del plan	68
3.3.1. Recursos humanos	69
3.3.2. Plan de marketing	72
3.3.3. Tecnología y plan de producción.....	81
3.3.4. Estimación de costes.....	88
3.4. Temporalización, calendario y contingencias.....	91
EJERCICIO 3.....	94
SOLUCIONES	95
3.5. Resumen de contenidos.....	97
AUTOEVALUACIÓN 3.....	98
SOLUCIONES	99
CASO PRÁCTICO	100
4. Desarrollo del proyecto empresarial.....	113
4.1. Introducción	113
4.2. Gestión y ejecución	113
4.3. Financiación y control presupuestario	114
4.3.1. Definición del capital necesario para un proyecto.....	116
4.3.2. Recursos disponibles: autofinanciación y financiación externa	124
4.3.3. La tesorería. Los flujos de caja.....	130
EJERCICIO 4.....	133
SOLUCIONES	134
4.4. Resumen de contenidos.....	136
AUTOEVALUACIÓN 4.....	137
SOLUCIONES	138
CASO PRÁCTICO	139
5. Criterios de valoración y evaluación de proyectos empresariales.....	143
5.1. Introducción	143
5.2. Criterios de valoración	143
5.2.1. Valoración interna	143
5.2.2. Valoración externa.....	150
5.2.3. Rentabilidad del proyecto.....	155
5.3. Criterios de evaluación del proyecto.....	157

EJERCICIO 5.....	159
SOLUCIONES	160
5.4. Resumen de contenidos.....	161
AUTOEVALUACIÓN 5.....	162
SOLUCIONES	163
CASO PRÁCTICO	164
RESUMEN.....	167
EXAMEN.....	171
BIBLIOGRAFÍA.....	177

Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa

1 Aproximación a la gestión de proyectos empresariales

1.1: Introducción

Todo emprendedor, empresario y directivo que desee realizar una gestión eficaz de un negocio debe contar con las herramientas necesarias que le permitan tomar decisiones adecuadas.

La planificación al servicio de la gestión de empresa es un documento que permite al empresario definir objetivos, y establecer estrategias y líneas de actuación para minimizar los riesgos inherentes a la vida diaria de su negocio, en suma, le permite gestionar su negocio de manera eficaz.

La presente unidad didáctica nos ofrece una visión general de las distintas áreas y etapas del proceso de planificación y gestión de un proyecto dentro de la empresa, que desarrollaremos a lo largo del manual.

No podemos olvidar que no hay dos empresas iguales, y en consecuencia, no hay dos proyectos iguales. Ofreceremos claves para una gestión eficaz, que hay que considerar con flexibilidad ya que la empresa evoluciona. En consecuencia, conforme el proyecto vaya evolucionando, tendremos que hacer las oportunas correcciones.

1.2. El concepto de proyecto

Un proyecto dentro de la empresa es una tarea compleja, precisamente porque nos enfrentamos a algo inexistente, algo a lo que daremos forma a medida que avancemos en la tarea de ir edificando el proyecto que en ese momento tengamos en mente.

Definir un problema es empezar a solucionarlo, sobre todo en el ámbito empresarial, un entorno en el que la incertidumbre y el riesgo van a estar siempre presentes. Ésta es una primera aproximación ya que, planificar y prever, nos permitirá minimizar los riesgos inherentes al desarrollo del proyecto en nuestra empresa.

Las empresas se desarrollan en contextos cada vez más dinámicos. Los mercados evolucionan con una rapidez vertiginosa, y la capacidad para adaptarnos a esas variaciones será fundamental.

La planificación nos ofrece una visión a medio y largo plazo, ya que posibilita que evolucionemos con el mercado, e incluso que nos anticipemos al cambio ofreciendo ventajas competitivas que nuestros competidores aún no han descubierto.

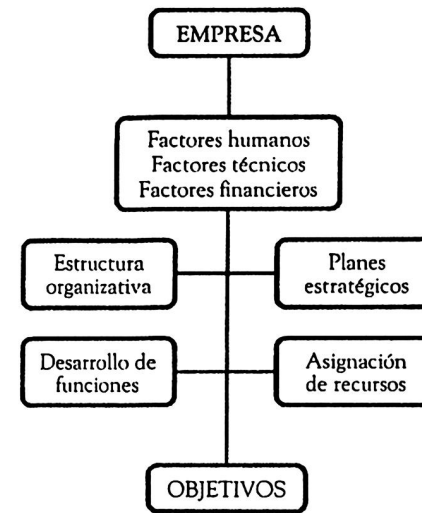
1.2.1. Definición

Podemos definir un proyecto a partir de tres factores:

- **Factores humanos:** socios, trabajadores y colaboradores, que tienen unas funciones y responsabilidades concretas.
- **Factores técnicos:** maquinaria, herramientas, infraestructuras y, sobre todo, conocimiento.
- **Factores financieros:** capital, créditos, préstamos, etc.

Pues bien, estos tres elementos se combinan para dar lugar a una estructura organizativa que posibilita el desarrollo de una serie de funciones, como es la administración, producción o comercialización, mediante la aplicación de un plan estratégico que coordina las diferentes acciones y asigna recursos para alcanzar los objetivos establecidos.

Mediante el siguiente esquema podemos visualizar esta interrelación:



El eje de cualquier negocio son los beneficios. He aquí una de las claves del desarrollo de nuevos proyectos, productos o líneas de negocio de nuestra organización.

Crecer se ha convertido en una máxima de la empresa en el siglo XXI, y el desarrollo de nuevos proyectos es uno de los instrumentos para crecer.

Toda empresa tiene que competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Por esta razón, se debe tener en cuenta que su objetivo final es el cliente o consumidor, y el beneficio es el resultado de la actividad al finalizar un periodo.

El beneficio es el gran elemento dinamizador, ya que incentiva el desarrollo de nuevas estrategias en el contexto de los entornos competitivos. Hace crecer a las empresas ya que impide que se estanquen, al desarrollar, por ejemplo, nuevas estrategias de *marketing*, el diseño de nuevos productos o al explorar nuevos sistemas de distribución.

Ésta es, quizás, la mejor introducción al concepto de proyecto empresarial, la razón por la que todas las empresas marcan objetivos de crecimiento, ya que

en caso contrario se estancan. El mercado es dinámico y evoluciona, y nuestra empresa ha de hacerlo también si quiere sobrevivir a medio y largo plazo.

Evitar el anquilosamiento empresarial nos debe conducir a continuas metas de mejora al desenvolver nuevas oportunidades de negocio, que, a su vez, nos deben proporcionar beneficios que reinvertiremos en otros nuevos proyectos.

Con esta definición queremos poner de manifiesto que todo negocio debe de potenciar sus posibilidades año tras año, es decir, obtener el mayor beneficio posible.

Una empresa obtendrá beneficios si desarrolla criterios de innovación, motivación y eficacia, y si emplea nuevos elementos o procesos productivos de la forma más eficaz posible, estimulará el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiación.

El punto de partida de todo este proceso es precisamente el cliente, ya que la capacidad de crecimiento se basa en identificar las necesidades de los clientes y como satisfacerlas. Una empresa es un ente dinámico que tiene que crear clientes.



1.2.2. Características

Se va a centrar la planificación y la gestión del proyecto empresarial en dos **características fundamentales** que nos acompañarán a lo largo del presente manual:

- Todo proyecto debe definir con claridad los objetivos que se persiguen.
- El entorno que rodea al proyecto es cambiante, por esta razón, hay que identificar los cambios sociales que puedan afectar a la organización, además de tener en cuenta sus efectos. Esto nos conduce a adaptar los cambios a los objetivos de la organización.

Con relación a los objetivos debemos tener en cuenta tres elementos o características:

- Todo objetivo está directamente relacionado con la política, la cual debe establecer la dirección de la empresa, es decir, debe estar basada en una serie de normas que determinarán la estructura de la organización y su comportamiento en el mercado. Los objetivos se suelen establecer a largo plazo, incluso de diez años.
- La estrategia se refiere a las formas para conseguir los objetivos, y se suele establecer a corto plazo, dos o tres años.
- Las tácticas se realizan a muy corto plazo y, en general, están relacionadas a respuestas que requieren soluciones inmediatas.

La empresa, como hemos visto, evoluciona. Pues bien, la finalidad de las distintas estrategias es la de adaptarnos a esos cambios. Se enumeran a continuación algunas estrategias que aparecerán en unidades posteriores, y que nos pueden servir de ayuda para reflexionar a cerca de cómo podemos **desarrollar proyectos de crecimiento** en nuestra organización:

- **Penetración en el mercado.** Incremento de las ventas en el mercado actual.
- **Desarrollo del mercado.** Identificación de nuevos segmentos de mercado para la gama de productos existentes.
- **Desarrollo de producto.** Creación de nuevos productos para los mercados actuales o venideros.

Una de las características fundamentales de todo proyecto empresarial es que debe estar apoyado en una adecuada planificación, ya que así se refuerzan las estructuras funcionales y económicas, y de no existir ésta, surgirá la desorientación.

Esto nos conduce a las cuatro características siguientes que hay que considerar, la definición de objetivos estratégicos que sean cuantificables, la identificación de los puntos fuertes y débiles, el diseño de planes de acción y el control periódico de todas las acciones para detectar los cambios que puedan producirse.

Importante

Todo proyecto o plan de negocio debe ser el resultado de los objetivos y de una estrategia competitiva en la que se establezca la forma y el momento de llevar a cabo los objetivos, y se asignen responsabilidades a cada departamento.

1.3. Etapas básicas del proyecto

A lo largo de este manual se desarrollarán las cuatro etapas de un proyecto empresarial. Éstas son el análisis de previabilidad o nacimiento, la planificación, el desarrollo, y la valoración y evaluación de un proyecto empresarial.

1.3.1. Análisis de previabilidad o nacimiento del proyecto empresarial

Ésta es una etapa que podemos denominar exploratoria, ya que desarrollaremos distintas técnicas de generación de ideas y de identificación de oportunidades de negocio.

Las ideas y oportunidades deben ser evaluadas para decidir si continuaremos o no con las mismas. Por esta razón, podemos definir esta etapa como análisis de previabilidad.

Una idea no tiene por qué conducir a una oportunidad de negocio, pero no es menos cierto que si hay coincidencia entre idea y oportunidad, el proyecto puede ser viable.

Antes de comenzar el proyecto hay que analizar si la idea es una oportunidad de negocio y si reúne las condiciones para desarrollar un plan de negocio.

Todo negocio depende de su correcta adecuación al mercado. Conocer la evolución y tendencia de la demanda de los clientes potenciales es prioritario.

Debemos cuestionarnos si existe un nivel de demanda suficiente y si los clientes potenciales estarán dispuestos a pagar por esos productos.

Para verificar que la idea es una oportunidad, hay que analizar el mercado, testar la idea y evaluar algunos elementos, como la innovación que aporta, el coste de su implantación, la competencia existente, la protección legal, los recursos para materializar la idea, y el entorno (cambios políticos, sociales, económicos o demográficos).



Importante

La oportunidad debe tener como base una necesidad no satisfecha.

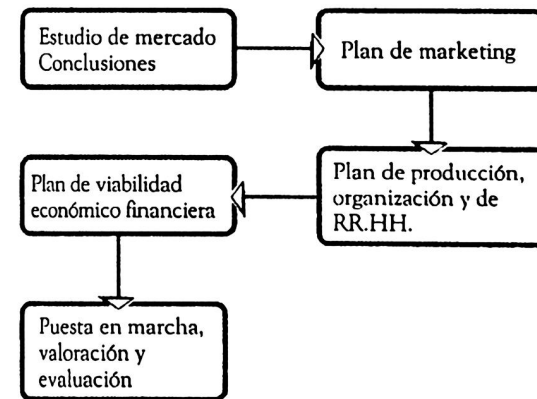
1.3.2. Planificación del proyecto empresarial

Si, una vez hecho el análisis de previabilidad, la idea de negocio es viable, procederemos a realizar el plan de negocio, que incluye la viabilidad técnica, económica, organizativa y de marca, así como un plan de actuación, en el que se reflejan las acciones para poner en marcha el proyecto.

El plan tiene que ser completo y está compuesto por un conjunto de apartados que están interrelacionados, cuya cuantificación, en términos monetarios, viene dada por el plan de viabilidad económica. El análisis económico nos mostrará si el proyecto es viable (los ingresos cubren los gastos) o rentable (los ingresos son superiores a los gastos y generan beneficio).

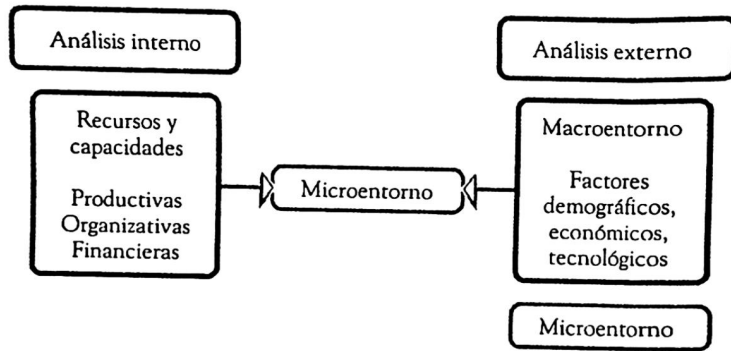
El plan de negocio es útil para observar la viabilidad, ya que previamente nos ofrecerá criterios para decidir si seguimos o no con el proyecto, y también para tener información sobre los productos o servicios, clientes, competencia y modelos de organización.

Existen numerosos formatos para su presentación. Aunque posteriormente se desarrollará de manera pormenorizada, en esta unidad de introducción al proyecto empresarial nos vamos a referir a cinco apartados, que son el estudio de mercado, el plan de marketing, el plan de producción, organización y de RR.HH., el plan de viabilidad económica financiera, y la puesta en marcha.



❖ Estudio de mercado:

El estudio de mercado es una etapa básica en el proyecto empresarial. No podemos considerar nuestros productos o servicios sin tener en cuenta a los clientes, ya que en última instancia, todas nuestras acciones se encaminarán a ellos. Analizar quiénes son esos clientes, cuáles son sus necesidades, deseos, demandas y expectativas, y cómo responder a todo ello es el objetivo prioritario del estudio de mercado a realizar.



El análisis interno es muy útil, ya que ofrece la ventaja de poder redefinirse con posterioridad, lo que nos permite adaptarnos de manera más óptima al mercado.

No es casualidad que la investigación de mercado y el plan de marketing los tengamos que hacer con anterioridad a la organización interna y a los recursos humanos, ya que estos últimos tendrán que adaptarse a las necesidades del mercado. Está claro que el mercado no se adaptará a la empresa.

Los diferentes aspectos que hay que valorar son:

- **Producción:** estudio de las características del producto o servicio, proceso de producción, aspectos tecnológicos, materias primas y capacidad de producción.
- **Marketing:** previsión de algunos aspectos como penetración en el mercado, cartera de productos, precio, coste, calidad, imagen de los productos o marca, distribución, logística, y sistema de información de marketing.

- **Financiación:** necesidad de una inversión inicial, además de considerar las inversiones posteriores, los desfases de tesorería que se pueden producir, la capacidad crediticia, etc. Básicamente hay dos tipos de recursos, los propios y los ajenos.
- **Organización general:** forma de estructuración del personal.

El análisis externo consiste en el estudio y obtención de información del mercado al que irá dirigida la empresa.

Se pueden establecer dos ámbitos de actuación:

- **Macroentorno.** Entorno en el que se desarrolla la empresa. Es importante señalar que está compuesto por factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales.

Podremos encontrar información en diferentes fuentes; destacamos las siguientes: Instituto Nacional de Estadística, Instituto Nacional de Consumo, Centro de Investigaciones Sociológicas, Eurostat, Registro Mercantil Central, Agencia Tributaria, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa, Seguridad Social e Instituto Nacional de Empleo.

- **Microentorno.** Mercado en que operará la empresa. Destacan cuatro elementos:

Clientes y consumidores	Se trata de determinar los clientes potenciales, que pueden ser los consumidores finales o las empresas. Interesa saber de los clientes potenciales algunos aspectos, como quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto a los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.
Competencia	Hay que centrarse sobre todo en las empresas que ofrecen los mismos productos que se van a desarrollar y que están orientados a la población objetivo. Hay que preguntarse quiénes son, dónde están, qué, a quién y cómo venden, qué ventajas tienen, y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Intermediarios	Si los productos no se van a vender directamente al cliente, se necesitará recurrir a distribuidores, mayoristas, etc. Hay que identificarlos y saber cómo trabajan.
Proveedores	Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a los que ofrezcan ventajas competitivas.

❖ Plan de marketing:

Una vez se ha estudiado el mercado y se conoce la situación del sector, las tendencias de futuro, los clientes potenciales, sus expectativas y la competencia, es el momento de elaborar el plan de marketing.

El plan de marketing debe estar basado en las conclusiones del estudio de mercado; en él se establecen estrategias y acciones que utilizaremos en el lanzamiento al mercado.

Las políticas de marketing deben servir para explotar la oportunidad de negocio y aprovechar las posibles ventajas competitivas de nuestros productos o servicios. Para ello es necesario definir unos objetivos claros y precisos, y un plan de acción que permita alcanzar los objetivos propuestos.

• Objetivos:

Sobre la base de los resultados del estudio de mercado se establecen unos objetivos claros, que se intentarán cumplir a través del plan de marketing. Debemos tener en cuenta que supongan posibilidades de éxito, que nos diferencien de la competencia y que coincidan con las necesidades del mercado, con lo que se espera y valora ante ese tipo de productos.

Los criterios para la definición de objetivos son los siguientes: deben tener un horizonte a medio y largo plazo; es conveniente que se determinen por fases o etapas; deben ser claros, concretos y precisos; deben ser cuantitativos y cualitativos; hay que establecer prioridades e incluir en la definición de cada objetivo la descripción de una situación futura deseable.

• Estrategias:

Definir estrategias es una de las primeras decisiones que se han de adoptar para alcanzar los objetivos empresariales. Las estrategias definidas en el plan de negocio van a conformar los primeros pasos en el mercado: el

lanzamiento de la actividad, la imagen de la empresa y de los productos o servicios, la forma en la que vamos a introducirnos en el mercado y el posicionamiento inicial.

• Posicionamiento:

Es el lugar que una empresa o producto ocupa en el mercado, desde la percepción de clientes, proveedores y otras empresas. No se trata tanto de una posición objetiva «donde está la empresa», como subjetiva «como y donde la ven», es decir, la percepción que se tiene de ella y de sus productos.

Un adecuado planteamiento de posicionamiento deberá resaltar las características más valoradas por los clientes, dirigirse a todos los que influyen en la percepción que los clientes tendrán de la empresa y los productos, así como alcanzar o superar en alguno de los aspectos más valorados a su competidor de éxito.

• Acciones:

Las políticas y acciones clave de marketing se denominan **marketing mix**, que tradicionalmente está asociado a los cuatro puntos del marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

La política sobre el producto constituye, sin duda, el punto de partida de cualquier estrategia de marketing una vez definido el posicionamiento.

El producto o servicio es lo que condiciona la identidad de la empresa y, por tanto, de las ventas.

Las decisiones sobre el producto incluyen aspectos como la definición del producto o servicio desde el punto de vista de las necesidades del cliente objetivo (utilidad, ventajas); la cartera de productos o servicios, que determina el número y la forma de agruparlos, su homogeneidad y su grado de complementariedad, además de poder indicar las ventajas competitivas; la diferenciación del producto, que señala una serie de características que convierten al producto o servicio en algo único y diferente con respecto a los demás. También incluyen las marcas, modelos y envases que permiten identificar los productos o servicios y diferenciarlos de los de la competencia; cuando se trata de servicios, la marca es la única herramienta inicial de identificación, por lo que su importancia se multiplica. Y, por último, el desarrollo de servicios relacionados, como la instalación del producto, el mantenimiento, la garantía o la financiación.

El precio es un instrumento determinante en el ámbito de la competencia. Cuanto más liberalizado está un mercado, más importante es el precio como instrumento de venta. De ahí que la fijación de precios de comercialización de productos y servicios forme parte del marketing.

Entre las características de mayor incidencia del precio cabe destacar que éste tiene importantes efectos psicológicos sobre el mercado, por ello debe estar de acuerdo con el valor percibido por el cliente. A su vez, el precio es, con frecuencia, el único factor conocido de compra manifiesta, se convierte en un indicador importante de calidad, prestigio u oportunidad de compra. Además, el precio es decisivo para generar beneficios o pérdidas dado que tiene que cubrir los costes de la empresa y el margen o beneficio empresarial.

Para fijar el precio se deben calcular los costes directos de producción o de prestación de servicio, sumar los costes fijos de funcionamiento de la empresa y el margen o beneficio esperado y comparar con los precios de la competencia.

Por su parte, la **distribución** se refiere al modo en que se hacen llegar los productos o servicios de la empresa hasta sus clientes.

El plan de marketing debe definir la estrategia de distribución y su aplicación. Tiene que precisar los canales de distribución (además de justificar su elección), debe concretar también la localización y la dimensión de los puntos de venta, e incluirá la logística (transporte, almacenamiento, gestión de pedidos e inventarios, embalaje, etc.) y la estrategia de las relaciones con el canal de distribución, esto es, que la cooperación con intermediarios agregue valor a la empresa y a sus productos.

Otra de las herramientas de marketing con mayor incidencia en las estrategias de posicionamiento es la **comunicación**, puesto que va a condicionar las posibilidades de éxito y de supervivencia de la empresa.

Toda la estrategia de comunicación que se va a definir en el plan de marketing debe apoyarse en una definición de la imagen de la empresa. Ambas deben orientarse a obtener el mejor posicionamiento y, por tanto, a posibilitar el logro de los objetivos estratégicos.

La **imagen de la empresa** es la traducción pública de su identidad. Si se ha optado por un modelo de plan de marketing basado en estrategias de posicionamiento, la imagen y las acciones de comunicación deben ser coherentes con el posicionamiento deseado.

Una vez definida la imagen, se deben reflejar en el plan el resto de estrategias y acciones de comunicación y marketing que desarrollará la empresa. No es necesario utilizar todas, sólo aquellas que mejor se adecuan al tipo de empresa. En el plan se deben recoger al menos las que se utilizarán en el lanzamiento de la empresa: publicidad, marketing directo, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas.

❖ Plan de producción, organización y recursos humanos:

El **plan de producción** y los procesos que conlleva es la parte más específica del plan de negocio de cada empresa, ya que las diferencias no sólo estarán en el sector de actividad económica, sino también en el tipo de producto o servicio y en las innovaciones o mejoras que la empresa introduzca.

En este apartado se presenta una guía sobre el proceso productivo del negocio. Si el plan se va a presentar externamente, no es conveniente incluir especificaciones técnicas cuando el producto que se va a desarrollar es de carácter tecnológico, innovador o incorpora claras mejoras. Esta misma recomendación puede aplicarse a las empresas de servicios si incorporan procedimientos altamente innovadores que supongan un cambio sustancial sobre lo existente en el mercado.

En el plan de producción se deben tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- **Procedimientos:** el plan debe fijar los pasos o fases en los que se elabora el producto o se presta el servicio. Cuanto más definido y documentado esté el proceso, más posibilidades hay de detectar a tiempo los errores o defectos, de subsanarlos y de introducir mejoras.
- **Agregar valor al cliente:** se deben revisar los procedimientos y procesos de los productos o servicios desde la perspectiva del cliente. La finalidad es eliminar aquellos aspectos que no valoren al cliente y ralenticen el proceso, y agregar las características que el cliente puede echar en falta.

El **modelo organizativo** hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona los procesos de producción y, por tanto, la calidad del producto. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad también dependen de ello.

Entre los elementos que condicionan el modelo organizativo que se va a adoptar destacan el volumen de negocio previsto inicialmente, la capacidad financiera para afrontar el gasto inicial de personal contratado, el sector de actividad, la complejidad o no de la producción (productos tecnológicos, servicios muy especializados, etc.), la venta directa al cliente o a través de intermediarios o distribuidores, la competencia existente, y el tipo de clientes y el valor que le den al servicio y atención recibidos.

En el plan debe constar tanto la estrategia de recursos humanos, como la definición de funciones o puestos y los perfiles con los que se cubrirán desde la puesta en marcha.

El apartado de recursos humanos debe concretar el modelo organizativo con los puestos y funciones a desarrollar, los perfiles de conocimiento y competencias necesarias, y el estilo de coordinación o dirección.

❖ Plan de viabilidad económico financiera:

El plan de viabilidad económico es la concreción en cifras de las acciones planteadas en el resto del plan de negocio, valorando los costes derivados de las acciones del plan de marketing y de los planes de producción y de organización de los recursos humanos.

Es importante mencionar que de este análisis se pondrán de manifiesto las necesidades de inversión y financiación (cuantía necesaria, instrumentos de financiación previstos, etc.).

❖ Puesta en marcha, valoración y evaluación:

El plan de acción y lanzamiento de la actividad servirá para planificar los pasos que se deberán seguir en el proceso de puesta en marcha del proyecto.

El plan de acción no es únicamente un plan de trabajo como conjunto de actividades y tareas que se van a realizar, sino que estas actividades y tareas están dirigidas a la consecución de unos objetivos previamente definidos. Cuando y cómo se realizará cada actividad responde a una determinada estrategia, a decisiones tomadas tras un análisis de mercado y de datos económicos.

Los objetivos pueden ser a corto y a largo plazo, y es importante diferenciarlos según sean, por ejemplo, anuales o bianuales. Es conveniente plasmar por escrito dichos objetivos, así como las acciones para el logro de los mismos.

Tan importante como la fijación de los objetivos, resulta la redefinición de los mismos a través de un proceso de control que compare los resultados obtenidos

con los resultados previstos. El control de la gestión es un complemento indispensable para la planificación.

Para elaborar el plan de lanzamiento es necesario hacer una buena planificación. Las gestiones y trámites necesarios (legales, administrativos, con los organismos públicos, con las entidades financieras...) se tienen que realizar en primer lugar. Una vez hechas todas estas formalidades hay que resolver todo lo referido a infraestructura, logística y proveedores. Además, en caso de que se vaya a contratar personal, hay que hacer la selección y decidir los tipos de contrato para hacer coincidir la contratación y el alta en la seguridad social con el inicio de la actividad.

Resueltos todos los aspectos administrativos, el lanzamiento de la actividad de la empresa debe dirigirse al mercado, a los potenciales clientes. Este lanzamiento estará previamente definido en el plan de marketing elaborado.

1.3.3. Desarrollo del proyecto empresarial

En esta fase de desarrollo, es preciso plantearse la cuantía económica del proyecto, esto es, definir el capital necesario para su financiación y las distintas fuentes que cubrirán esa financiación.

Esta fase se tratará de modo pormenorizado en la unidad 4 de este manual, por eso, de momento, sólo señalaremos que es necesario partir de un control presupuestario y de un análisis exhaustivo de las distintas inversiones que serán necesarias.

1.3.4. Valoración y evaluación del proyecto empresarial

Esta última fase de valoración implica medir la rentabilidad de la inversión que estamos realizando. Se traduce en una serie de cálculos y estudios que nos llevarán a identificar el provecho o beneficio de seguir con nuestro proyecto empresarial, o, por el contrario, nos alertarán del peligro de seguir con él.

Para una valoración y una evaluación seria y veraz, será necesaria toda la información que se pueda recabar. Esto implica que no sólo hay que estudiar la viabilidad del proyecto, sino también la viabilidad de los inversores principales.

Esta fase se expondrá más detalladamente en la última unidad del presente manual.

EJERCICIO 1

1. Indique los tres factores con los que podemos definir un proyecto.
2. Exponga los cuatro aspectos que hay que valorar en el análisis interno.
3. Señale los distintos aspectos que incluyen las decisiones sobre productos.
4. ¿Cuáles son los elementos que condicionan el modelo organizativo que se debe adoptar?

SOLUCIONES

EJERCICIO 1:

1.
Los factores que definen un proyecto son:
 - Factores humanos: socios, trabajadores y colaboradores.
 - Factores técnicos: maquinaria, herramientas, infraestructuras, y sobre todo conocimiento.
 - Factores financieros: capital, créditos, préstamos, etc.
2.
Los aspectos que hay que valorar en el análisis interno son:
 - Producción: estudio de las características del producto o servicio, proceso de producción, aspectos tecnológicos, materias primas y capacidad de producción.
 - Marketing: previsión de algunos aspectos como penetración en el mercado, cartera de productos, precio, coste, calidad, imagen de los productos o marca, distribución, logística, y sistema de información de marketing.
 - Financiación: necesidad de una inversión inicial, además de considerar las inversiones posteriores, los desfases de tesorería que se pueden producir, la capacidad crediticia, etc. Básicamente hay dos tipos de recursos, los propios y los ajenos.
 - Organización general: forma de estructuración del personal.
3.
Las decisiones sobre el producto incluyen aspectos como:
 - La definición del producto o servicio desde el punto de vista de las necesidades del cliente objetivo (utilidad, ventajas).
 - La cartera de productos o servicios, que determina el número y la forma de agruparlos, su homogeneidad y su grado de complementariedad. Además pueden indicarse las ventajas competitivas.

- La diferenciación del producto, que señala una serie de características que convierten al producto o servicio en algo único y diferente con respecto a los demás.
- Las marcas, modelos y envases que permiten identificar los productos o servicios y diferenciarlos de los de la competencia. Cuando se trata de servicios, la marca es la única herramienta inicial de identificación, por lo que su importancia se multiplica.
- El desarrollo de servicios relacionados, como la instalación del producto, el mantenimiento, la garantía o la financiación.

4.

Los condicionantes del modelo organizativo que se va a adoptar son:

- El volumen de negocio previsto inicialmente.
- La capacidad financiera para afrontar el gasto inicial de personal contratado.
- El sector de actividad.
- La complejidad o no, de la producción (productos tecnológicos, servicios muy especializados, etc.).
- La venta directa al cliente o a través de intermediarios o distribuidores.
- La competencia existente.
- El tipo de clientes y el valor que le den al servicio y atención recibidos.

1.4. Resumen de contenidos

Los entornos empresariales son cada vez más cambiantes, por lo que cualquier iniciativa empresarial está dotada de un fuerte componente de riesgo. Esto que, a priori, puede suponer una amenaza para el proyecto, puede convertirse en una oportunidad, ya que, gracias al carácter dinámico del mercado, nos permite detectar oportunidades de negocio. Si somos capaces de anticiparnos a los cambios, tendremos la oportunidad de ofrecer productos o servicios que completen necesidades no cubiertas.

La planificación nos da una visión a medio y largo plazo, posibilita que evolucionemos con el mercado, e incluso que nos anticipemos al cambio si se ofrecen ventajas competitivas.

El proyecto empresarial nos permite adentrarnos en las diferentes áreas de gestión, y finalmente nos conducirá a un conjunto relacionado en el que diseñaremos el escenario en que la empresa se quiere situar.

El plan de negocio es un documento «proactivo», con objetivos claros, precisos y concretos que reduce la solución de problemas sobre la marcha, «reactivamente».

El estudio de los distintos elementos que configuran el proyecto posibilita identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, estudiar su viabilidad técnica, económica y financiera.

Las ideas de negocio son el punto de partida de todo proyecto empresarial. Una vez detectada una oportunidad de negocio hay que hacer un análisis de previabilidad de la idea, y posteriormente se procederá a realizar el plan de negocio, en el que se incluye la viabilidad técnica, económica, organizativa y de marca, así como un plan de actuación.

El proyecto debe incorporar los siguientes apartados:

- Estudio de mercado.
- Plan de marketing.
- Plan de producción, organización y recursos humanos.
- Plan de viabilidad económico financiera.
- Puesta en marcha.

AUTOEVALUACIÓN 1

1. La penetración en el mercado consiste en identificar nuevos segmentos de mercado para la gama de productos existentes.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

2. Para verificar que la idea es una oportunidad hay que evaluar la innovación que aporta, el coste de su implantación, las competencias existentes, la protección legal, los recursos para materializar la idea y el entorno.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

3. La organización general, como aspecto que se puede valorar en el análisis interno, se refiere al proceso de producción, materias primas y capacidad de producción.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

4. El posicionamiento es el lugar que una empresa o producto ocupa en el mercado, desde la percepción de «los otros» (clientes, proveedores, otras empresas).
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

5. El estudio de los distintos elementos que configuran el proyecto posibilita identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, estudiar su viabilidad técnica, económica y financiera.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 1:

1.b 2.a 3.b 4.a 5.a

CASO PRÁCTICO

Proyecto Muelas

D. José Muelas, Presidente de Vinos de Mesa Muelas, S.A., me citó recientemente a su despacho.

Antonio —comenzó a hablar—, he estado pensando en los últimos meses sobre el futuro de Vinos Muelas, la compañía que fundó mi bisabuelo hace cien años, y he llegado a la conclusión de que esta empresa necesita una reorientación estratégica, una nueva visión de negocio, y para ello necesito una persona joven que conozca la empresa y que al mismo tiempo tenga una visión de futuro, y esa persona eres tú.

Quiero —dijo con autoridad— que dentro de tres meses me presentes un proyecto empresarial, que sea innovador y que asegure la continuidad de esta empresa en los próximos años.

Un nuevo proyecto —pensé—, y ¿cómo voy a ser capaz de hacerlo si nunca he elaborado ningún proyecto de empresa?

Tras unas horas de análisis del problema con que me enfrentaba, llegué a la conclusión de que los diez años que llevaba trabajando en la empresa como adjunto a la dirección comercial podían servir de ayuda. Conocía el sector de gran consumo, y la distribución de este tipo de productos, aunque me faltaban los procedimientos y los conocimientos para poder desarrollar una adecuada planificación y gestión del plan.

Me puse manos a la obra y me inscribí en un curso acorde con mis necesidades: «Cómo planificar y gestionar un proyecto dentro de una empresa». La experiencia que tenía en el sector podría ayudarme a adecuar, adaptar y seleccionar los contenidos del curso al proyecto. La simbiosis entre mi experiencia y la metodología del curso serían una buena combinación para poder presentar a D. José Muelas un buen proyecto.

2 El nacimiento del proyecto

2.1. Introducción

Antes de comenzar a planificar y a gestionar un proyecto empresarial debemos considerar una serie de cuestiones que nos ayudarán a madurar y a centrar dicho proyecto.

En la presente unidad didáctica hablaremos de la importancia del ámbito de nuestra empresa y de la necesidad de adaptar el proyecto al mismo.

Asimismo, expondremos diversas técnicas que nos pueden proporcionar ideas que se pueden convertir en oportunidades de negocio, siempre después de un proceso de maduración y validación.

Por último, hablaremos de política de producto, como herramienta de desarrollo de nuevos productos y como determinante en la adaptación al entorno de la empresa, siempre dentro del contexto de la misión, valores y visión empresarial.

2.2. Estudio del entorno

El estudio del entorno cobra especial relevancia desde hace pocos años. Si retrocedemos en el tiempo y analizamos las estrategias de las empresas, observaremos que apenas eran dinámicas, estaban basadas en la continuidad. Esta situación se explica porque el entorno apenas cambiaba; por esta razón, no se consideraba en los modelos de gestión.

Hoy, el entorno es tan acelerado que requiere que nuestras empresas sean dinámicas, y su análisis ha llegado a convertirse en un elemento esencial de los negocios. Nos enfrentamos a situaciones de mercado que determinan que incluso las empresas más flexibles no tengan asegurada su continuidad.

En la actualidad los sectores empresariales son agresivos, los clientes son más exigentes, la calidad es una necesidad, y los procesos y mejoras productivas

evolucionan, en suma, la competitividad es cada vez mayor. En consecuencia, la empresa está obligada a conocer el entorno y a adaptarse al mismo, lo que podrá ayudar a prever las oportunidades.

Si queremos superar a nuestros competidores, tenemos que considerar todas las variables que interactúan para anticiparnos al cambio. Hoy los criterios de excelencia están basados precisamente en anticiparse al futuro. Sin duda, es necesario adaptarse a los cambios, si logramos adelantarnos a ellos, estaremos en condiciones de afirmar que nuestra gestión es excelente.

La evolución es tan grande que nos obliga a implantar modelos estratégicos basados en una cultura organizativa flexible que sustituya a la rígida.

Podemos considerar la empresa como un sistema abierto, como un conjunto de elementos relacionados orientados a la consecución de unos objetivos. Las empresas no viven como entes aislados y conviven con una serie de elementos que rodean la organización.

No existe un único entorno, podemos distinguir entre estables o dinámicos, simples o complejos, y hostiles o poco hostiles, es decir, los entornos están determinados por la estabilidad, la complejidad y la hostilidad. Conocer en qué tipo de entorno estará situado nuestro proyecto es relevante para la toma de decisiones.

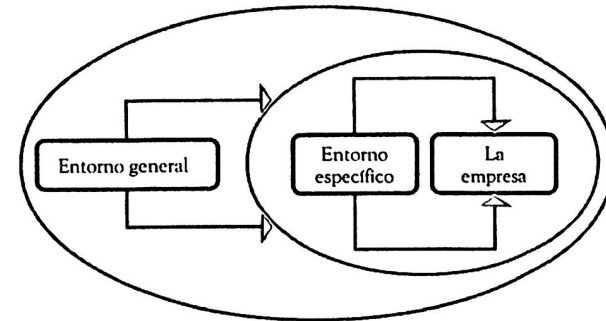
Los estables varían poco y son fáciles de prever. Un artista, pintor o escultor, por ejemplo, probablemente conozca lo que va a hacer en el futuro, ya que domina su estilo, y los cambios que haga serán más o menos previsibles, por este motivo su entorno es estable. En cambio, un fabricante de equipos de alta fidelidad estará continuamente presionado por los cambios tecnológicos, debido al carácter dinámico de su entorno.

Un médico de prestigio tiene la capacidad para elegir a su clientela, por lo que su entorno será poco hostil; en cambio, una empresa constructora se mueve en entornos muy hostiles, que en muchos casos le conducirá a elaborar presupuestos diferentes.

El entorno es todo aquello ajeno a la empresa. Existen numerosas clasificaciones, como la que distingue entre macro y microentorno. El macroentorno está compuesto por los factores que la empresa no puede controlar y que existen de manera independiente a la organización. El microentorno, por el contrario, está compuesto por factores controlados por la empresa, es decir, aquéllos sobre los cuales la empresa puede influir y actuar.

Nosotros vamos a centrarnos en otra clasificación, que distingue entre:

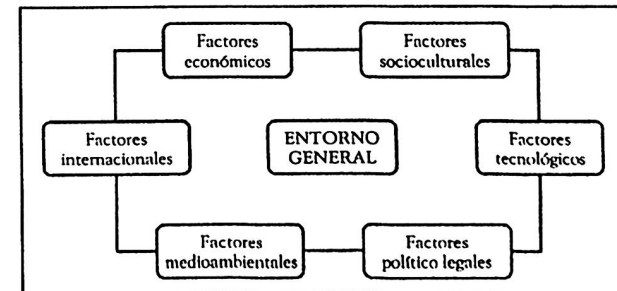
- **Entorno general:** es el medio externo que rodea a la empresa, el marco global, es decir, el entorno socioeconómico, dentro del cual hay una serie de factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales.
- **Entorno específico:** está compuesto por una serie de factores que afectan de manera directa a las empresas de un sector, y, a diferencia del anterior, la empresa tiene capacidad de actuación. Porter (1980) señala los siguientes factores: proveedores, competidores actuales, competidores potenciales y productos sustitutivos.



Adaptado de J. Cabanelas (1997)

2.2.1. El entorno general

En el entorno general intervienen factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, medioambientales e internacionales.



Podemos establecer dos tipos de factores económicos, los temporales y los permanentes. La evolución de la renta (muy importante para el consumo), la inflación (hace descender el margen de las empresas) y el poder adquisitivo de los consumidores son ejemplos de factores temporales.

Los factores permanentes se refieren al sistema económico predominante. Una economía de mercado o, por el contrario, una economía centralizada determinará el grado de competencia o el nivel de industrialización.

De todos los factores económicos, destacamos los siguientes:

- **El nivel de desarrollo.** Afectará a la red de comunicaciones (carreteras, aeropuertos, etc.), o a la capacidad adquisitiva de la población.
- **Las materias primas.** Su disponibilidad puede ser decisiva para una empresa productiva.
- **Los recursos humanos.** La disponibilidad de mano de obra cualificada será relevante para empresas que producen alta tecnología, ya que hay determinados perfiles que no están disponibles en cualquier zona.
- **El mercado.** Una situación de monopolio o de intensa competitividad determinará las decisiones a adoptar. En el primer caso, se dispone de margen para fijar precios, que podrán ser más altos que en una situación de competencia.
- **Los impuestos.** Los estados financian los gastos públicos (sanidad, educación, etc.) mediante impuestos, y es indudable que un nivel alto de impuestos desincentiva las iniciativas empresariales.

Los factores socioculturales influyen en la demanda. Se trata de los modelos culturales (valores y creencias, normas de conducta, etc.), el nivel educativo, la demografía (tasa de crecimiento de la población, distribución por edades, movilidad, etc.).

Con los factores tecnológicos se hace referencia a la incorporación de la técnica a los procesos productivos y a los nuevos productos. A pesar de que las nuevas técnicas productivas permiten abaratar los productos e incrementar su calidad, su impacto es diferente en función del tipo de actividad de la empresa.

Algunas actividades, como la industria automovilística o la electrónica, están obligadas a desarrollar nuevos sistemas tecnológicos. En cambio, en las empresas de servicios, como la hostelería o la educación, la incorporación de la tecnología es más lenta.

En cuanto a los factores políticos, legales y reglamentarios, hay que decir que el sistema político desarrolla normas de diversa índole (laboral, fiscal, subvenciones, medioambientales, etc.). Este factor puede actuar de forma positiva cuando impulsa la captación de inversiones o incentiva las ya existentes; o, por el contrario, negativamente, ya que puede suponer limitaciones en determinadas restricciones legales o barreras, como, por ejemplo, determinadas prácticas fiscales.

Los factores medioambientales aparecen porque en los últimos años se ha asistido a una creciente importancia del medioambiente en la sociedad, que ha generado una conciencia social en relación con determinados productos y procesos industriales.

Para finalizar hay que comentar los factores internacionales. La internacionalización de la economía está creando nuevos escenarios empresariales, ya que favorece nuevas fórmulas comerciales, así como el desarrollo de nuevos planteamientos con respecto a proveedores o suministradores y, sin duda, la globalización está generando nuevos modelos de gestión.

2.2.2. El concepto específico

El entorno específico está compuesto por una serie de factores que afectan de manera directa a las empresas de un sector. Los principales son los siguientes:

• Clientes:

Hay distintas clasificaciones de los clientes. En algunos casos se distingue entre compradores individuales o familiares y clientes industriales, en otras ocasiones entre clientes potenciales y actuales. Conocer los gustos, preferencias, tendencias e inquietudes de los mismos es relevante para nuestro proyecto.

• Competidores:

Analizar la competencia actual y potencial nos puede ayudar a conocer los puntos fuertes y débiles de nuestro proyecto, y en consecuencia nos permite elegir aquellas estrategias que exploten los puntos débiles de los competidores. Las principales áreas en las que se puede evaluar la fortaleza o la debilidad de una organización son la innovación y la fabricación.

- **Proveedores:**

El papel de los proveedores es determinante, ya que de ellos dependerá el suministro de materiales, y pueden llegar a tener poder frente a sus clientes, ya que podrían aumentar los precios o reducir la calidad. En algunos casos incluso podrían ser una amenaza potencial en el caso de que decidiesen fabricar nuestros productos.

- **Recursos humanos:**

En numerosas ocasiones hemos oído que el principal activo de una organización son sus trabajadores, ya que si se logra maximizar sus aportaciones, estaremos en condiciones de competir de manera más efectiva.

2.2.3. Análisis del entorno competitivo

Según Porter (1980), la competencia depende de las empresas de un sector y de cinco fuerzas competitivas, que exponemos a continuación, y que son esenciales a la hora de diseñar la estrategia de nuestro proyecto.

- **La amenaza de nuevos competidores:**

Esta amenaza se da sobre todo en mercados en los que la tasa de crecimiento y la rentabilidad es alta. La entrada en un sector dependerá de las barreras de entrada, así como de la reacción de las empresas que compiten en el sector.

Las barreras de entrada son factores que dificultan que una empresa pueda acceder a un sector, ya que la instalan en situación desventajosa. Un ejemplo claro son las economías de escala, necesidad de disponer de un importante capital o incluso la diferenciación de productos.

- Las economías de escala implican desventajas en costes para la industria que quiere entrar por las siguientes razones: el llamado «efecto experiencia», que tiene su fundamento en el hecho de que cada vez que se produce un bien se hace mejor, y en que el tiempo de realización de una actividad disminuye conforme se produce más, lo que conduce a reducir costes. En suma, el coste de un producto disminuye a medida que se incrementa la producción a causa de la experiencia acumulada.

La segunda razón por la que las economías de escala implican desventajas son las patentes puesto que son un arma muy valiosa, y a las empresas

que deseen iniciar su actividad en un sector les costará un gran esfuerzo obtener el *know how* del mismo.

El acceso a las materias primas es la tercera razón y se debe a que las primeras industrias suelen tener contratos muy ventajosos en el acceso a estas materias primas.

- **La diferenciación del producto.** Las empresas que operan en un sector tienen un nombre y una imagen de marca, que implica cierta lealtad de los clientes. Ejemplos de diferenciación los tenemos en las marcas Danone® y Pan Bimbo®. Durante años se ha denominado así al bien genérico, y cuando un cliente solicitaba, por ejemplo, un yogur, lo hacía mediante la marca. Esto supone, sin duda, una fuerte barrera de entrada para una empresa que desee iniciarse en estos sectores, ya que la inversión en marketing será muy elevada.

La eficacia de las barreras mencionadas depende de cada sector, y dependerá de las características de las empresas que quieren entrar y de la forma como van a entrar. Así mismo, las barreras afectan de forma distinta a las empresas ya instaladas en otros sectores y a las empresas totalmente nuevas, con frecuencia son menores las barreras en el primer caso.

No obstante, abordar un nuevo sector puede estar, como decíamos con anterioridad, justificado por la alta rentabilidad del sector y por su nivel de crecimiento. Hemos de tener en cuenta que, al margen de las barreras, las empresas existentes reaccionarán ante la nueva industria.

- **La rivalidad competitiva:**

En muchos casos, la rivalidad tiene su origen en la presión o en la oportunidad de los competidores. Sin duda, las compañías asentadas en el sector reaccionarán ante la nueva empresa.

La hostilidad que podemos encontrar está determinada por los siguientes factores:

- La rivalidad crece en sentido opuesto a la concentración.
- Conforme la tasa de crecimiento de un sector se va reduciendo, la hostilidad será mayor, ya que las empresas existentes sólo podrán crecer si quitan ventas a los competidores.
- La existencia de una mayor oferta que demanda en el sector incrementa la rivalidad.

- **La amenaza de productos sustitutivos:**

Los productos sustitutivos son aquellos que realizan la misma función para el consumidor. Los productos sustitutivos que desarrollen una buena relación calidad-precio serán la principal amenaza.

- **El poder de negociación de los clientes:**

Los compradores pueden presionar para que las prestaciones del producto sean mayores, o para que se baje el precio, lo que conduce a una mayor rivalidad. La capacidad negociadora de los clientes es mayor cuando:

- Los clientes están muy concentrados, ya que su poder será mayor.
- Los productos que compra el cliente son su principal coste.
- Los productos son poco diferenciados y se pueden encontrar otros proveedores.
- Los clientes tienen la capacidad de dar el paso de convertirse en competidores potenciales.

- **El poder de negociación de los proveedores:**

El poder se da cuando los proveedores tienen la posibilidad de incrementar sus precios o de reducir la calidad.

2.3. Proceso de creación de proyectos empresariales

Todo proceso de creación de un proyecto empresarial surge de una idea. Para generar ideas disponemos de una serie de instrumentos, aunque antes de hablar de ellos, hay que introducir el concepto de innovación, contemplado como una herramienta con la que podemos aprovechar las oportunidades de mercado.



Las técnicas para generar ideas parten de criterios de creatividad e innovación. Los negocios tienen que ser innovadores. A continuación señalamos una serie de puntos que nos invitan a la reflexión:

- Hay que generar información sobre oportunidades de negocio que existen en los mercados actuales que nos permita identificar posibilidades reales de éxito.

- Es importante que nuestras empresas posean la capacidad para ver los negocios de manera distinta a los competidores que actúan en nuestros mercados.

- Esto nos conduce a una oferta de productos y servicios que se diferencie de nuestros competidores.

- Debemos desarrollar conocimientos especializados para crear nuevos productos o servicios más sofisticados, con mayor valor para los consumidores, lo que implica invertir en recursos humanos cualificados con adecuada preparación.

Si nuestra organización no desarrolla estos criterios, se hace necesario incorporar métodos innovadores que nos proporcionarán la supervivencia de nuestros productos o servicios a medio y largo plazo.

La innovación como estrategia puede enfocarse bajo dos perspectivas:

- Cambios en los productos que se ofrecen en el mercado, y también desarrollo de nuevos productos y servicios que produzcan mayor satisfacción y anticipación a los gustos y preferencias de los clientes. Esta estrategia está orientada a la innovación de productos y a una mayor oferta.
- Cambios para mejorar la producción, comercialización y abastecimiento que nos permitan tener productos y servicios al menor coste. Esta estrategia está dirigida a la innovación en los procesos.

El desarrollo de una estrategia de innovación con estas dos vertientes permite que las empresas entren en negocios más rentables, ya que el consumidor pagará más por los productos diferenciados y especializados.

En consecuencia, la innovación es una estrategia competitiva que aprovecha las oportunidades de nuevos mercados. Si mejoramos la gestión de la innovación, contribuiremos a aumentar el valor de las empresas tanto en los activos tangibles como en los intangibles. Favorecerá la competitividad gracias a la identificación de oportunidades de mercado, al desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, y a la modificación de los existentes.

En nuestras organizaciones existen innumerables conocimientos y experiencias por parte de las personas que la integran. Éste es un valor añadido que no siempre rentabilizamos. Aprovechar esa fuente de información es una gran oportunidad de competitividad para la empresa.

2.3.1. Identificación de oportunidades y generación de ideas. Brainstorming y benchmarking

En este punto veremos dos técnicas para la identificación de oportunidades y generación de ideas: el *brainstorming* o lluvia de ideas y el *benchmarking*.

La lluvia o tormenta de ideas se basa en el trabajo de grupo con el objeto de facilitar el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La creó Alex Osborne en el año 1941 y se utiliza para liberar la creatividad.

Citamos algunas normas que hay que considerar cuando desarrollemos esta técnica:

- No soluciona problemas, sino que proporciona ideas y opciones sobre las que hay que trabajar posteriormente.
- Hay que evitar todas las críticas y evaluaciones durante la aplicación de esta técnica. En consecuencia, incluso los elogios hay que evitarlos, ya que merman y sesgan la creatividad.
- Proporciona ideas que se pueden utilizar para incentivar la producción de más ideas.
- Hay que obviar la estructura formal de la organización, olvidar la jerarquía y crear un clima más bien informal.

El moderador juega un papel fundamental, ya que asume el papel de inductor. Debe explicar los objetivos que se persiguen, las reglas y, si no da frutos, tiene que invitar a aportar, incluso mediante la petición de ideas imposibles. Hay que fijar objetivos desde el principio, por ejemplo «veinte ideas en los próximos cinco minutos».

El *brainstorming* es una técnica grupal que se fundamenta en que el grupo tiene más posibilidades de generar ideas que individualmente. El objetivo es la obtención de la mayor cantidad posible de ideas, que, posteriormente, serán valoradas.

En consecuencia, se trata de una reunión que debe tener un clima que permita a los participantes expresarse con total libertad, para lo que hay que generar un clima relajado y distendido.

Una vez planteado el objeto a estudiar, se da plena libertad a los participantes para que expongan todas las ideas que se les ocurran, sin ningún tipo de crítica, y se aceptan todas las ideas por disparatadas que pudieran parecer.

Podemos establecer dos etapas en el *brainstorming*:

La primera de ellas se conoce como fase de la «tormenta de ideas» propiamente dicha, en la que se invita a proporcionar tantas ideas como sea posible sin ninguna limitación. Las mismas ideas proporcionadas, por raras que puedan parecer, pueden ser la base de nuevas ideas.

La segunda fase comprende la selección de ideas. De todas las ideas aportadas, se realiza una selección de aquéllas que respondan al problema planteado. La selección se puede realizar en una segunda reunión con los mismos componentes o bien con otros distintos, que se encargarán de valorar y seleccionar las ideas.

Estas dos etapas se pueden desarrollar de la siguiente forma:

- Se relaja a los asistentes mediante un clima sosegado. Una buena forma de distender la reunión consiste en plantear un tema diferente y no comprometido que invite a participar.
- Se presenta y se concreta el problema a solucionar.
- Cada asistente escribe todas las soluciones que se le ocurran sobre el problema planteado.
- Cada uno lee las ideas que ha escrito, sin que exista debate ni discusión.
- A continuación se debaten conjuntamente las ideas aportadas en la etapa anterior y se intentan proporcionar nuevas ideas y soluciones.
- Se relacionan, agrupan y enumeran dichas ideas.
- En una reunión posterior con el mismo grupo o con otro se valoran las soluciones proporcionadas, y se seleccionan las que se consideren más valiosas, que incluso se pueden ponderar.

Si se toma como referencia el brainstorming, hay que señalar un modelo de proceso creativo que puede ser de gran utilidad:

Modelo de proceso creativo	
Incubación de ideas	Realizar una tormenta de ideas sobre un problema determinado. Por ejemplo: «Incrementar las ventas un 20 % y mantener el margen bruto y la rentabilidad». <ul style="list-style-type: none"> - Escribir las ideas. - Numerarlas. - Recordar los consejos para recoger la mayor cantidad de ideas.
Puntuación intuitiva	Se parte de las ideas, hay que leer cada una de ellas y señalar las que consideremos más interesantes intuitivamente.
Reunir	<ul style="list-style-type: none"> - Tenemos en cuenta sólo las seleccionadas en la segunda etapa. - Hacemos tablas de columnas en una hoja. - Reunimos y agrupamos las ideas en grupos de afinidad y similitud. - El proceso no es estático y las ideas deben fluir mediante la modificación y combinación.
Ideas de grupo	<ul style="list-style-type: none"> - De cada grupo construimos una o dos ideas que sinteticen el concepto del grupo. - Escribir una lista nueva con estas nuevas ideas. - Estas ideas deben construirse bajo una perspectiva pragmática. Por ejemplo: «Lo que podríamos hacer es...».
Lista de ideas fuertes	Hacer un nuevo listado de aproximadamente ocho ideas que cumplan las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> - Tienen que ser acciones específicas y no abstracciones. Por ejemplo: vender, crecer, lanzar... - Deben estar consensuadas. - Han de responder al objetivo.

Aunque el benchmarking comenzó a utilizarse en los años veinte del siglo pasado, fue en la década de los noventa del siglo pasado cuando ciertas empresas comenzaron a utilizarlo, como técnica innovadora para buscar recursos y técnicas para competir.

El benchmarking consiste en comparar nuestra empresa con la líder del sector al hacer hincapié en su función comercial y de marketing.

David T. Kearns, director general de Xerox Corporation, define el benchmarking como el «proceso continuo para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores conocidos como líderes en su sector».

A esta definición, tenemos que añadirle que este instrumento tiene por objeto comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos con los de un reconocido líder de mercado, con el objeto de mejorar el desempeño. Por esto, podemos conceptuar el benchmarking como el estudio del desempeño comparativo.

Lo que perseguimos con esta técnica es buscar organizaciones, sean o no competidoras, y analizar procesos de mejora, es decir, aprender mediante la experiencia de los demás. No sólo se trata de comparar nuestros productos con los de la competencia, sino comparar los procesos de fabricación, lanzamiento, estrategia, organización, calidad, etc.

Para realizar esto necesitamos partir de un *standard* o punto de referencia, hay que identificar lo que hacen bien otras empresas e intentar mejorar los procedimientos, esto puede ayudarnos a conocer donde nos encontramos respecto a los mejores, sean o no competidores.

Existen varias categorías de benchmarking:

- **Benchmarking interno:**

Consiste en comparar las operaciones que podemos efectuar dentro de una misma empresa, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones y tomarlos como *standard* para iniciar procesos de mejora continua.

Uno de los riesgos de este enfoque es no ser conscientes de que nuestros métodos son menos eficientes que los del mejor. Un enfoque predominantemente interno impide tener una visión global del exterior.

- **Benchmarking externo:**

Se subdivide en dos categorías: competitivo y genérico. El benchmarking competitivo suele ser el más conocido por las empresas. En general consiste

en efectuar comparaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos. Mediante la matriz DAFO estudiamos las siguientes variables: debilidades, fuerzas, amenazas y oportunidades.

El **benchmarking genérico** consiste en que existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así, departamentos de contabilidad, facturación, control de *stocks*, logística, etc. de otras empresas pueden mostrar similitudes con nuestra compañía. También puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora.

Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones sin necesidad de aplicar el método ensayo-error.

A continuación exponemos una lista completa de fases del análisis benchmarking que incluye las tareas que se van a desarrollar en cada etapa:

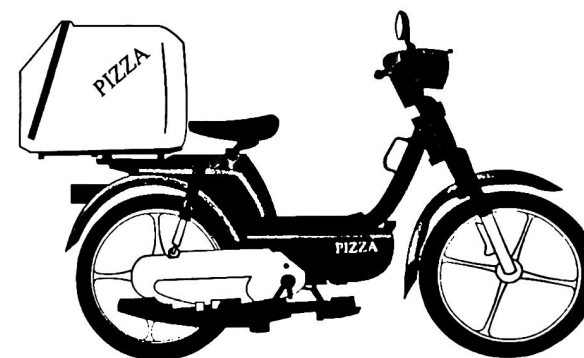
Fases del análisis benchmarking	
Definición del problema	<ul style="list-style-type: none"> - Definir qué queremos analizar. - Identificar los factores críticos que deseamos investigar.
Determinación del equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Qué equipos utilizaremos. - Definir los grupos de trabajo, si van a ser funcionales (de una misma área de empresa) o interfuncionales (de distintas áreas). - Especialistas internos (de la propia organización). - Especialistas externos (de otras empresas). - Determinar las funciones y tareas de los equipos, así como sus responsabilidades.
Desarrollo de la investigación	Determinar qué empresas tienen las mejores prácticas en la industria y elección de empresas que se van a estudiar, y si vamos a contar con socios, ¿quiénes serán?
Recopilación de la información y análisis de las diferencias entre las dos organizaciones	
Propuestas de mejora y desarrollo de un plan de mejora	
Puesta en práctica y revisión del sistema	

2.3.2. Maduración y evaluación

Aunque la idea debe ser original y novedosa, no podemos obviar que la originalidad no es determinante. Observamos como muchas empresas, que no han sido pioneras con la introducción de un producto o servicio, supieron conocer las necesidades de sus clientes y fueron las más eficaces en satisfacerlas.

En relación a esto, Peter Drucker (1986) indica que «no hace falta gran imaginación para hacer triunfar una iniciativa empresarial. A veces es suficiente con un trabajo sistemático que haga eficaz en el futuro algo que ya ha ocurrido».

La originalidad puede ser un factor de éxito, pero no es imprescindible, y junto a ejemplos de introducción de una innovación, como, por ejemplo Microsoft®, nos encontramos casos en que la novedad consiste en una forma de llevar a cabo la actividad, como, por ejemplo, el servicio a domicilio de comida.



A pesar de lo expuesto, no cabe duda de que la originalidad surge del trabajo sistemático con cuestiones tales como ¿quiénes son los clientes?, ¿qué productos les vamos a ofrecer? o ¿cómo se los vamos a ofrecer? De esta forma descubriremos necesidades que no están siendo satisfechas.

Para responder a estas preguntas hay que analizar los recursos y capacidades. Las empresas tienden a desarrollar determinadas formas de producir y comercializar que llegan a convertirse en norma del sector. Se innova cuando encontramos un modo diferente de ofrecer un producto o servicio a los clientes, que requiere recursos y capacidades distintos a los que tienen las empresas establecidas.

Un ejemplo de esto lo encontramos en la estrategia utilizada por empresas que comienzan a sustituir modelos de distribución tradicional mediante la venta directa por Internet.

Peter Drucker (1986) estableció una serie de condiciones que facilitan el surgimiento de la innovación:

- Comienza con el análisis de las oportunidades, lo que exige un conocimiento profundo de la realidad y una comprensión amplia de la actividad que se debe desarrollar. Este conocimiento y comprensión no se puede alcanzar desde un despacho, sino que requiere acercarse al proceso productivo y a los clientes.
- La idea original debe ser simple y estar bien centrada. Las cosas complejas son difíciles de comprender. Una vez que se ha identificado una oportunidad hay que buscar formas sencillas de aprovecharlas. No hay que pretender solucionar todos los problemas simultáneamente. Hay que centrarse en una cuestión y reflexionar sobre la manera más elemental de satisfacer la necesidad del cliente.
- Las innovaciones más efectivas al principio son pequeñas. No hay que buscar ideas grandiosas que van a revolucionar el mundo de los negocios de la noche a la mañana. La mayor parte de los empresarios comenzaron con ideas pequeñas que supieron perfeccionar. La innovación no tiene por qué ser perfecta, es suficiente con que sea razonable.
- No hay que innovar para el futuro sino para el presente. Si la idea original no se puede aplicar inmediatamente será una idea brillante pero carente de operatividad.
- La innovación es trabajo, diligencia, constancia y dedicación.
- La innovación debe estar cerca del mercado.

Hay que enfocar la viabilidad de la idea desde tres puntos de vista:

- La **viabilidad técnica**, relacionada con los procesos productivos.
- La **viabilidad comercial**, relacionada con la posibilidad de que el producto o servicio sea valorado positivamente por los clientes. Muchos productos fracasan al poco tiempo de su lanzamiento por no comprender a los clientes.
- La **viabilidad económica**, relacionada con la posibilidad de que el proyecto sea rentable y proporcione beneficio.

Podemos plantearnos dos cuestiones:

¿Cómo es la idea en relación a las existentes en el mercado? y ¿cuánto riesgo implica?

Estas dos cuestiones nos llevan a clasificar la idea según dos variables: el grado de innovación y el nivel de riesgo. Si vinculamos las variables «riesgo» e «innovación» podemos clasificar los proyectos en cuatro categorías:

❖ Negocios de alta innovación y bajo riesgo:

Son negocios que parten de una idea novedosa y conllevan poco riesgo con reducida inversión. Al ser reducida esta última pueden surgir numerosos competidores. Si no podemos proteger la innovación, la única forma de mantener el éxito es la innovación continua, estar por delante de los competidores, lo que presupone que trabajemos con creatividad e imaginación para percibir la evolución de las características del cliente. Nos obligará a invertir continuamente parte de los beneficios.

❖ Negocios de alta innovación y elevado riesgo:

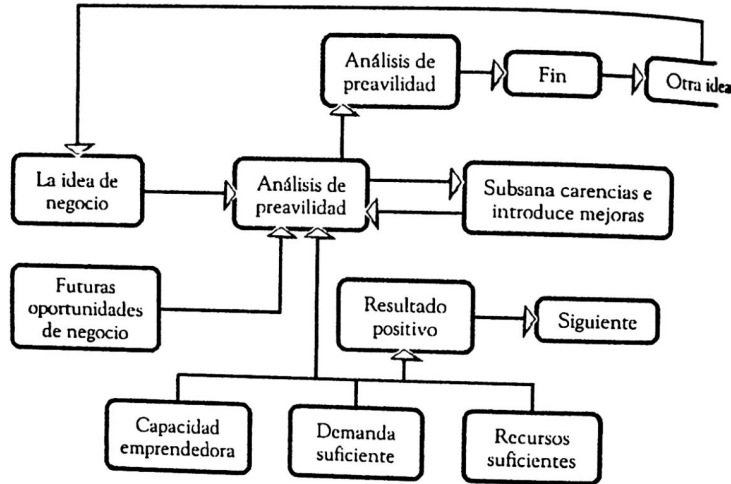
Se trata de ideas originales que requieren gran inversión. Podemos, en este caso, recurrir a subcontratar parte de la producción, lo que reduce la inversión, o hacer convenios con otras empresas con las que compartir la inversión. Antes de realizar cualquier acción hay que proteger la innovación mediante patentes o derechos de la propiedad.

❖ Negocios de baja innovación y alto riesgo:

Es la situación más común. En líneas generales los nuevos negocios no son muy diferentes de los existentes y suelen limitarse a introducir pequeñas modificaciones que no son originales ni innovadoras. Esta dificultad nos conduce a aconsejar que en este tipo de negocios el empresario sea sistemático por medio de la elaboración de un plan de empresa riguroso, subrayando que si es posible, se desarrolle mediante criterios de prudencia, con una actitud conservadora. La capacidad de gestión suele, en este tipo, ser un factor primordial.

❖ **Negocios seguros con bajo riesgo e innovación y reducido potencial de beneficios:**

La inversión es pequeña y la innovación es reducida. Como ejemplos está una consulta de un médico, un alojamiento rural, etc.



2.4. Estrategia de crecimiento

Antes de iniciar un proyecto empresarial hay que tener en cuenta que tras el lanzamiento, nos encontraremos con un largo camino. Tenemos que ser conscientes de que hay que evolucionar y crecer con criterios sólidos. Dar pasos firmes implica que consideremos a priori aspectos como la cultura organizativa, el capital humano y la relación producto-mercado.

2.4.1. Misión, visión y valores

Vamos a partir de la filosofía corporativa, entendida como la visión conjunta de una organización para lograr los objetivos. La filosofía de la organización está relacionada con una serie de pautas que guían a toda organización: creencias, ideas, actitudes y comportamientos. Estos valores son determinantes para alcanzar los objetivos.

La filosofía corporativa está compuesta de tres elementos:

- **La misión corporativa.** Es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace la empresa. Hay que considerar esta variable desde la perspectiva de las necesidades que satisface la empresa, y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos.
- **La visión corporativa.** Es el lugar hacia donde quiere llegar la organización, el objetivo último.
- **Los valores corporativos.** Son los modelos de actuación de la organización, los valores y principios profesionales de la empresa a la hora de diseñar los productos. Podemos hablar de valores como la calidad, el medio ambiente, la innovación, etc.

La **cultura organizativa** está compuesta por las normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización y que determinan su comportamiento.

La **cultura** es, en consecuencia, el conjunto de pautas que rige los comportamientos dentro de la organización, y se forma a partir de la interpretación de los miembros de la organización de las normas formales y valores establecidos por la compañía. En suma, es una especie de simbiosis entre las pautas establecidas por la empresa y los valores del grupo.

La importancia de una cultura de empresa adecuada en la consecución de los objetivos ha hecho que, desde finales del siglo pasado, numerosas empresas hayan comenzado a interesarse por los valores organizacionales en la consecución de los objetivos de las empresas. Sin duda, los valores de una empresa son un compromiso, una forma de actuar que orienta el comportamiento de los miembros de la organización.

Los valores determinan las conductas, que podríamos considerar como deseables y necesarias en el logro de los resultados.

Los valores no deben quedarse en teorías. Para que se legitimen y pasen a formar parte de la cultura, deben ser incorporados a la toma de decisiones y estar presentes en los proyectos de empresa.

La filosofía empresarial es, en resumen, «el deber ser de la organización», es decir, el punto de partida de las conductas esperadas y deseadas.

La filosofía requiere acciones específicas que favorezcan el desarrollo de planes estratégicos. La visión nos permite saber hacia donde vamos, la misión nos marca el camino y la filosofía nos indica como debemos ser, como debemos comportarnos. La visión y la misión establecen el rumbo, el camino, los objetivos y lo que tenemos que hacer para llegar a los objetivos. La filosofía en cambio nos explica por qué debemos llegar a esos objetivos o como hacerlo con satisfacción, con entusiasmo.

La identidad corporativa de la empresa es la suma de todas aquellas características que la convierten en singular y diferente de las demás.

A continuación veremos un ejemplo de misión, visión, valores y principios corporativos:

Ejemplo

Misión:

Almacenes Martínez se dedica a la venta al por menor y tiene como prioridad la satisfacción de las necesidades de sus clientes mediante un excelente servicio, selección de productos, calidad y precio.

La empresa se caracteriza por el respeto a la dignidad de la persona, la atención pormenorizada y la disposición permanente para evolucionar y cambiar sin romper con los valores tradicionales de la organización.

La empresa está construida sobre sólidos principios éticos y morales, el sentido de pertenencia a la compañía, y la profesionalidad y honestidad.

La organización mantiene un ambiente digno y acogedor, promueve el crecimiento personal, la formación integral y el bienestar de la familia del empleado. La estructura organizativa está orientada al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades económicas y sociales.

La misión de la empresa sigue los siguientes criterios:

Visión:

El objetivo de Almacenes Martínez es consolidarse en el año 2010 como líder en el mercado nacional.

Valores corporativos:

Servicio, compromiso, responsabilidad, ética, respeto, humildad, honestidad, amabilidad, moral, disciplina.

Principios corporativos:

- Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto, sin perder de vista los detalles del negocio.
- Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.
- Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.
- Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
- Comunicación ágil y oportuna.
- Disposición permanente de los ejecutivos para participar en todos los niveles de operación del negocio.
- Estímulo a la formación y el aprendizaje permanentes.
- Retribución adecuada para los accionistas.
- Promoción del crecimiento y desarrollo integral del proveedor para atender mejor las necesidades de los clientes.
- Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.
- Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidad.
- Proyección hacia la comunidad.

2.4.2. Capital humano. Consejo de administración

El capital humano es probablemente el recurso más importante, ya que detrás de todo lo que hagamos, siempre habrá personas, y, en muchos casos, lo que marca la diferencia entre las organizaciones son los recursos humanos.

Si observamos los costes de distintas empresas nos daremos cuenta de que los gastos de personal suelen ser la principal partida económica, por lo que racionalizar, optimizar y motivar el capital humano será determinante para el éxito del proyecto empresarial.

De lo expuesto, podemos señalar que el personal de nuestra empresa implica una serie de responsabilidades, no sólo económicas, sino también relativas a su motivación y formación, las cuales, si se desarrollan adecuadamente, nos conducirán a buenos niveles de rendimiento y competitividad.

Uno de los factores más importantes del proyecto es el equipo humano que lo configurará, no sólo el equipo directivo que lo va a liderar, sino también el resto de recursos humanos que van a posibilitar su desarrollo.

Los proyectos empresariales funcionan, en muchas ocasiones, gracias al desempeño del colectivo de personas que lo desarrollan. Como mencionábamos, disponer de personal capacitado y motivado será indispensable para lograr el éxito.

Hay que tener en cuenta que todo crecimiento implica que tendremos que delegar conforme se produzca, lo que nos permitirá centrarnos en las actividades que mayor valor aporten al proyecto, como es la planificación y el desarrollo, lo que nos permite afirmar que el capital humano representa el activo más importante de una organización. En consecuencia, tenemos que disponer de colaboradores que respondan a nuestras necesidades actuales, ya que en un futuro delegaremos determinadas tareas.

En consecuencia, tendremos que diseñar una estructura organizativa, habrá que definir las funciones empresariales que habrá que desarrollar y las responsabilidades que hay que asumir a través de los distintos puestos de trabajo. Debemos establecer las relaciones jerárquicas y las habilidades y capacidades que serán necesarias.

Desarrollaremos aspectos tales como la estructura organizativa en la que se va a apoyar el proyecto, la composición del equipo directivo, los recursos humanos y perfiles que se van a utilizar para la ejecución del negocio, las funciones, habilidades y responsabilidades, cómo se va a contratar, qué tipos de contratos se van a realizar, qué salario y beneficios van a tener los empleados, cómo se les va a retribuir, cómo se va a evaluar el desempeño de sus funciones, etc.

En cuanto al consejo de administración, la supervivencia de la empresa implica distintas actuaciones: remunerar a los accionistas de modo adecuado, crear un clima profesional en la empresas que atraiga y retenga a los mejores, trabajar para servir a los clientes o innovar para poder mantener una buena posición competitiva en el mercado.

La solidez de la empresa para lograr la supervivencia debe tener, al menos, tres dimensiones:

- **Económica.** Está relacionada con la rentabilidad y la solvencia financiera de la empresa, así como con su capacidad de retribuir a los accionistas de modo adecuado.
- **Competitiva.** No basta con tener una rentabilidad determinada, sino que es imprescindible mantener y mejorar la capacidad competitiva de la empresa con los productos y servicios que ofrece para seguir generando resultados económicos suficientes.
- **Organizativa.** Las políticas de la empresa deben hacer posible una organización que no sólo sea eficiente, sino que consiga crear y recrear el clima humano necesario para atraer y retener a buenos profesionales y promover su desarrollo personal y profesional.

Para el logro de estos fines, el trabajo del consejo debe estar impregnado de algunos principios centrales que contribuyen a mejorar la reputación corporativa.

Transparencia	Los inversores deben poder conocer en cualquier momento, de modo razonable, la salud financiera de la empresa y el comportamiento de aquellas variables clave para su funcionamiento.
División de funciones	El segundo principio es el de la división de funciones y la especialización de los órganos de gobierno. No debe haber funciones solapadas, sino coordinación de tareas para asegurar el fin último del consejo de administración, la supervivencia de la empresa a largo plazo.
Unidad	El consejo tiene que ser un órgano de decisión unitario, no la mera agregación de un conjunto de profesionales. Debe actuar como un equipo, tener un sentido finalista sobre su misión en la empresa.
Eficiencia	Un último principio básico del trabajo del consejo de administración es la eficiencia en el establecimiento y la ejecución de una agenda clara de objetivos y prioridades. La agenda comprende tanto las tareas que debe acometer, como el establecimiento de objetivos en cada uno de los aspectos relevantes de esta agenda.

Podemos definir siete grandes tareas de un consejo de administración *necesarias para contribuir al desarrollo de la empresa a largo plazo:*

- La definición de la misión y los valores de la empresa, es decir, las razones por las que la empresa existe.
- La aprobación de la estrategia que la empresa va a seguir, con las correspondientes asignaciones de recursos económicos a los distintos negocios y proyectos.
- El establecimiento de unos sistemas y procedimientos de información necesarios para la toma de decisiones del consejo.
- El desarrollo de la empresa como una institución de la sociedad, con su correspondiente responsabilidad, más allá de las estrictas responsabilidades legales.
- El impulso, seguimiento, desarrollo y supervisión del comité de dirección.
- La selección del consejero delegado o del primer ejecutivo de la empresa.
- La evaluación del trabajo del propio consejo y de cada uno de sus miembros.

El consejo de administración y el comité de dirección son la parte central de la empresa. Podemos sintetizar sus principios de trabajo en asegurar la supervivencia y la solidez a largo plazo desde un punto de vista económico, competitivo y organizativo.

Es necesario añadir que el consejo de administración debe proporcionar un adecuado clima de confianza entre los principales agentes que intervienen en la dirección de la empresa. No podemos olvidar que detrás de la actividad empresarial existe una iniciativa emprendedora, un proyecto empresarial o una capacidad de innovación.

En suma, el consejo de administración legitima su papel dentro y fuera de la empresa cuando contribuye a crear las condiciones que permiten este impulso de la empresa a largo plazo e interacciona con el comité de dirección para lograr los fines que se propone. El consejo de administración debe preguntarse si está añadiendo valor al proceso de toma de decisiones de la empresa y si constituye una referencia de excelencia profesional y personal para toda la organización.

2.4.3. Producto y mercado

Una vez estudiado el entorno e identificadas las oportunidades de negocio, hemos de transformar las ideas en productos y servicios concretos.

Con anterioridad decíamos que podemos basar la estrategia de innovación en los cambios de los productos, así como en el desarrollo de nuevos productos y servicios que produzcan mayor satisfacción y anticipación a los gustos y preferencias de los clientes.

La empresa no es una entidad estática, el entorno en el que se desarrolla es dinámico y evoluciona. Los datos que indicamos a continuación deben invitarnos a la reflexión sobre la necesidad de evolucionar y replantear continuamente la modificación, eliminación y creación de nuevos productos:

- El 70 % de los productos actuales no existían hace quince años.
- El 80 % de los productos actuales no existirán dentro de diez años.
- Cuatro de cada diez nuevos productos aportan como única novedad el envase.
- El 80 % de los productos que existirán dentro de diez años, hoy no son conocidos.

Con estos porcentajes merece la pena que estudiemos detenidamente la política de productos de nuestra compañía, ya que la estrategia de crecimiento estará directamente relacionada con los productos o servicios que comercializa. Para ello, vamos a detenernos en la gama y líneas de productos que desarrolla nuestra organización.

La gama está compuesta por el conjunto de productos de la empresa, y la línea está formada por el conjunto de productos que tienen características afines. En consecuencia, las distintas líneas de productos constituyen la gama de productos.

La gama de productos tiene tres dimensiones:

- **Amplitud.** Número de líneas que existen dentro de la gama.
- **Profundidad.** Número de productos de cada línea de producto.
- **Longitud.** Número total de productos de la empresa.

Una vez ordenada la gama de productos, vamos a estudiar la modificación, eliminación y creación de nuevos productos.

❖ **Modificación de productos:**

La modificación consiste en la alteración de sus atributos o de su envase. Es una alternativa a la creación de nuevos productos, ya que la mayor parte de los productos que se lanzan al mercado fracasan, por lo que, a veces, las empresas prefieren modificar sus productos a introducir otros nuevos.

Debemos plantearnos la modificación de los productos de nuestra organización cuando observemos:

- Reducción de los beneficios.
- Reducción de la cuota de mercado.
- Estabilización de las ventas.
- Larga ausencia de cambios.

De los distintos tipos de modificaciones, nos vamos a centrar en tres: modificación de la calidad, del estilo y de los servicios prestados al consumidor:

En cuanto a la **modificación de la calidad** hay que decir que la calidad es un aspecto subjetivo, ya que depende de las características del producto y de la percepción del consumidor. En consecuencia, antes de realizar cualquier modificación hay que conocer la imagen de calidad que el consumidor tiene de nuestros productos.

Es fundamental conocer la valoración de los distintos atributos del producto y de los de la competencia por parte del consumidor. La mejora de la calidad lleva implícito un incremento de costes y en consecuencia del precio. Si no tenemos la certeza de que los consumidores desean un producto de mejor calidad, las ventas pueden descender por el incremento del precio.

Por el contrario, si los consumidores prefieren menor calidad a menor precio, sin duda nos conducirá a reducir el precio del producto.

La **modificación del estilo** consiste en cambiar la estética del bien sin modificar los atributos funcionales. Ejemplos de modificación del estilo los encontramos en la industria automovilística o en los electrodomésticos.

La modificación del estilo favorece el incremento de las ventas en compradores que valoran las innovaciones.

Algunos de los ejemplos de mejoras de los servicios prestados al consumidor son el incremento de la seguridad de los productos, la reducción de su volumen, los nuevos usos o la eliminación de efectos secundarios.

❖ **Eliminación de productos:**

A veces el análisis de la gama y línea de productos nos lleva a la eliminación de algunas de las referencias que ofertamos al mercado. Las principales señales que aconsejan la eliminación son:

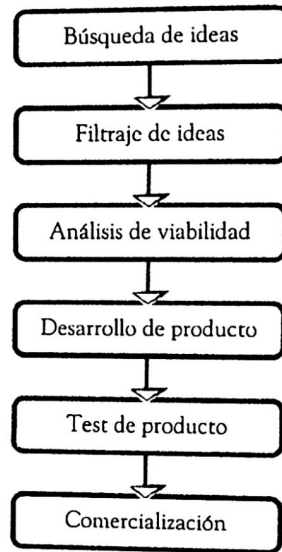
- Bajo volumen de ventas.
- Reducción de la demanda global del mercado o de la empresa.
- Escasa participación de mercado.
- Descenso en los últimos años de la participación del mercado.
- Baja rentabilidad.
- Oportunidad de nuevos productos.

❖ **Creación de nuevos productos:**

Un nuevo producto puede considerarse desde tres perspectivas:

- El lanzamiento de **productos nuevos para todo el mercado**. Son productos que no existen en la actualidad, por lo que llevan un fuerte componente de incertidumbre.
- El lanzamiento de **productos nuevos para la empresa**. Aunque son nuevos para la empresa, son productos que existen en el mercado, por lo que la incertidumbre es menor que en el caso anterior.
- El lanzamiento de **productos nuevos para determinados clientes**. Son aquellos productos que no han sido vendidos a determinados clientes. La incertidumbre en este caso es inferior a los anteriores, ya que podemos aprovechar la actuación de la competencia, así como la experiencia propia con los demás clientes a los que vendemos nuestros productos.

A continuación veremos las etapas en la creación de nuevos productos:



- **Búsqueda de ideas:** la mayoría de las ideas nunca llegan a materializarse en producto, ya que se van eliminando conforme se avanza en las distintas fases. Por el contrario, los gastos crecen durante los tests y la comercialización.

El brainstorming es una técnica adecuada en esta fase.

- **Filtraje de ideas:** en esta etapa se realiza un breve análisis de las ideas recogidas, y se eliminan aquellas que no responden a los objetivos y características de la empresa.
- **Análisis de viabilidad:** se trata de los tres campos que hemos estudiado: viabilidad comercial, técnica y económica.
- **Desarrollo del producto:** consiste en la realización de prototipos de productos. Esto nos permitirá acercarnos al coste, a las dificultades de fabricación, etc.

- **Test de producto:** consiste en hacer una prueba del producto que se está creando para que el consumidor opine. Hay distintos tipos de test de producto: de envase, de nombre, de sabor, de olor y test de producto propiamente dicho.

Este último test persigue recoger información sobre: las reacciones del consumidor ante el producto, sus ventajas e inconvenientes, sus formas de uso, las preferencias por segmentos de mercado, los atributos más importantes del producto, el precio que el cliente está dispuesto a pagar, su lugar de compra preferido y la preferencia en relación a los productos de la competencia.

- **Comercialización:** en esta última fase hay que decidir si lanzaremos o no el producto.

EJERCICIO 2

SOLUCIONES

1. Indique las fuerzas que intervienen en el entorno general.

2. Exponga las dos perspectivas con que puede enfocarse la innovación.

3. Señale las tres fases de la lluvia de ideas o brainstorming.

4. ¿Qué es la misión corporativa?

EJERCICIO 2:

1.

Las fuerzas que intervienen en el entorno general son: los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos, legales, medioambientales e internacionales.

2.

Las perspectivas con las que se puede enfocar la innovación son:

- Cambios en los productos que se ofrecen en el mercado, y también desarrollo de nuevos productos y servicios que produzcan mayor satisfacción y anticipación a los gustos y preferencias de los clientes. Esta estrategia está orientada a la innovación de productos y a una mayor oferta.
- Cambios para mejorar la producción, comercialización y abastecimiento que nos permitan tener productos y servicios al menor coste. Esta estrategia está dirigida a la innovación en los procesos.

3.

Las fases del brainstorming son:

- Descubrir hechos.
- Producir ideas (fase de tormenta de ideas propiamente dicha).
- Descubrir soluciones.

4.

La misión corporativa es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace la empresa. Hay que considerar esta variable desde la perspectiva de las necesidades que satisface la empresa, y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos.

2.5. Resumen de contenidos

El entorno es, en la actualidad, muy dinámico, por lo que ha llegado a convertirse en un elemento esencial de los negocios. Los clientes son más exigentes, los procesos evolucionan y la competitividad agresiva obliga a la empresa a conocer el entorno y a adaptarse al mismo.

El entorno nos proporciona diversas oportunidades de negocio, que podemos aprovechar si desarrollamos criterios innovadores. La innovación como herramienta podemos enfocarla desde dos puntos de vista. En primer lugar, desde la perspectiva de nuevos productos y servicios, y, en segundo lugar, desde la perspectiva de la mejora de la producción.

Existen diferentes técnicas para ayudarnos a generar ideas y convertirlas en oportunidades de negocio. El brainstorming es una técnica muy conocida que se utiliza para generar una gran cantidad de ideas, en la que hay que incorporar todos los aspectos posibles de un problema, tanto los previstos como los imprevistos. La técnica del benchmarking consiste en medir productos, servicios y prácticas con los competidores conocidos como líderes en un sector, con el objeto de mejorar.

Todo proyecto empresarial debe analizarse desde tres puntos de vista: la viabilidad técnica, comercial y económica.

La filosofía corporativa está compuesta de tres elementos:

- La misión corporativa. Es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace la empresa.
- Los valores corporativos. Son los valores y principios profesionales de la empresa.
- La visión corporativa. Es el lugar hacia donde quiere llegar la organización, el objetivo último.

El capital humano es un recurso de gran trascendencia, ya que detrás de todo lo que hagamos siempre habrá personas. En muchos casos, lo que marca la diferencia entre las organizaciones son los recursos humanos.

AUTOEVALUACIÓN 2

1. La inflación como factor económico del entorno general implica más gastos del sector público y en consecuencia más impuestos para la empresa.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

2. Los entornos reactivos-adaptativos son relativamente estables, algo complejos y prácticamente favorables y diversos.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

3. En el brainstorming las palabras son anteriores al pensamiento.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

4. La visión corporativa se define como los modelos de actuación de la organización, los valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización y que determina su comportamiento.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

5. Desde el punto de vista de la creación de nuevos productos, los «productos nuevos para todo el mercado», son nuevos para la empresa y existen en el mercado.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 2:

1.b 2.a 3.a 4.b 5.b

CASO PRÁCTICO

Proyecto Muelas

Tras la primera fase del curso, «el nacimiento del proyecto», decidí empezar a definir el entorno en que se encontraba el producto, así como a recopilar toda la información que pudiese ser interesante para poder centrar el proyecto.

Los resultados me permitieron conocer la preocupación del presidente. Vinos de Mesa Muelas era la compañía líder en España en la venta de vinos de mesa, casi 60.000 millones de litros de vino al año, lo que había permitido que tuviese una posición muy ventajosa en el sector de la distribución de gran consumo, ya que controlaba la distribución y vendía sus productos en prácticamente todos los puntos de venta a través de distribuidores o mayoristas.

Parte del éxito y del buen posicionamiento de Muelas se debe a que fue pionera en desarrollar el envase tetra brik. En consecuencia se considera como un producto innovador.

La fórmula de distribución descrita permitía a la empresa centrarse en la producción. De esta forma, cede la distribución a distribuidores en todo el territorio nacional, lo que ayudaba a que el producto estuviese presente en todos los puntos de venta.

Además el precio era el más competitivo del sector, se consideraba «Vinos de Mesa» como un producto cuya calidad era excelente para el precio que tenía.

No obstante, hubo un dato que me hizo reflexionar, el futuro del sector era preocupante: el sector de vino de mesa, en el que operaba la compañía estaba descendiendo, y se preveía que el consumo de este tipo de productos descendiese a la mitad del consumo actual.

Este dato me condujo a estudiar las características de los consumidores del producto y de la población en general, es decir, la evolución de los hábitos de compra, consumo, etc.

Los datos eran reveladores. El consumidor en España evolucionaba y mostraba una tendencia hacia productos más sofisticados aunque fuesen más caros. Esto implicaba que la tendencia iba dirigida a vinos de denominación de origen, frente a los vinos de mesa, que era el sector que dominaba la empresa. En conclusión, el sector se encontraba en declive.

Hubo un dato que me sorprendió, y es el hecho de que los hábitos y costumbres de los españoles sufrían un cambio. La salud y la estética eran valores que estaban en alza, y que en cierto sentido eran distintos a los valores tradicionales del consumo, entre los que se encontraba el vino de mesa.

Además, la estructura y el comportamiento de la familia habían cambiado. El hombre y la mujer trabajaban, y esto indicaba unos cambios en los hábitos de la comida. Antes, era habitual la comida en casa con un vino de mesa. Ahora en cambio, la tendencia era a comer fuera de casa.

Por otra parte, al analizar la empresa me di cuenta de que la compañía había tenido una política conservadora, ya que tan sólo producía y vendía un producto, aunque el prestigio y calidad del producto podría haber amparado el desarrollo de nuevos productos.

Las peculiaridades del entorno y las características de los consumidores estaban claras, pero me enfrentaba a un problema importante: ¿cuál iba a ser el proyecto?

Pensé en todo tipo de proyectos y productos, y finalmente me decanté por utilizar la técnica brainstorming, de la que esperaba la aportación de ideas concretas. Para ello reuní cuatro grupos, en los que formaron parte sobre todo empleados y consumidores finales, aunque también incluí a algunas personas de confianza de industrias proveedoras y distribuidoras o mayoristas.

El problema que se planteó fue el siguiente eje: declive del sector-evolución del consumidor-liderazgo de la compañía en su sector.

El resultado fue increíble y la verdad es que hubiese sido inverosímil antes de empezar con el proceso. La conclusión fue que la empresa debía diversificar su producción hacia nuevos productos relacionados con los nuevos hábitos del consumidor, en concreto el zumo de naranja, ya que es el tipo de zumo de mayor ventas. También se llegó a la conclusión de que los nuevos productos debían aprovechar el conocimiento de la empresa de la distribución y sobre todo que estuviesen relacionados con la fabricación y venta de productos de consumo en ese canal de distribución.

En resumen, nos enfrentábamos a un tipo de productos que era nuevo para la empresa, ya que este tipo de productos lo comercializaban otras empresas en el mercado.

3 Planificación del proyecto empresarial

3.1. Introducción

Una vez hechos los análisis previos del proyecto, tenemos que centrar lo que queremos hacer, es decir, hay que establecer los objetivos del proyecto. Hasta este momento hemos estado inmersos en una etapa exploratoria y ahora tenemos que empezar a planificar el proyecto.

En esta unidad didáctica desarrollaremos las distintas áreas funcionales de que constará el proyecto: plan de marketing, recursos humanos, plan de producción, etc.

Antes de profundizar en estas áreas funcionales, prestaremos especial atención a la planificación estratégica, entendida como herramienta que nos ayudará a tomar decisiones de cara a la intención que tenemos con el proyecto dentro de la empresa.

En este sentido, todas las empresas son entidades dinámicas que necesitan evolucionar y, según los elementos que hemos estudiado, tendremos que decidir, por ejemplo, si nuestro proyecto se va a centrar en diversificar la actual cartera de productos o en dirigirnos a mercados distintos al de nuestra empresa.

La planificación estratégica nos ayudará a resolver algunos de estos interrogantes que en este momento tenemos.

3.2. Definición y objetivos

Podemos definir un proyecto empresarial como el camino y el procedimiento que una empresa establece para lograr un objetivo empresarial. Con el proyecto intentamos sistematizar y ordenar las situaciones y obstáculos para minimizar los riesgos inherentes al desarrollo del mismo.

Hay tres cuestiones que debemos considerar en este momento: la misión, los objetivos y las estrategias. Si se combinan el análisis interno y externo, procederemos a fijar los objetivos y estrategias del proyecto. Para ello podemos utilizar el análisis DAFO, visto ya en unidades anteriores.

J.D. Grima y J. Tena (1987) enumeran una serie de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que tras el análisis del entorno, estudiado en la unidad anterior, nos pueden ayudar en el establecimiento de objetivos y estrategias:

OPORTUNIDADES del entorno	AMENAZAS del entorno
<ul style="list-style-type: none"> - Posición de liderazgo en el sector. - Posibilidades de exportación. - Diversificación en mercados relacionados. - Introducción de innovaciones y nuevos productos. - Integración vertical. - Recuperación o crecimiento económico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados saturados. - Fuerte competencia en el mercado nacional. - Posibilidad de competencia de multinacionales en el sector. - Problemas técnicos con algunos productos nuevos. - Cambios e incertidumbre sociopolíticos. - Adaptación a un nuevo marco económico. - Cambios demográficos de distribución de la venta negativos para algún producto.
FORTALEZAS o puntos fuertes de la empresa	DEBILIDADES o puntos débiles de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> - Sólida red de ventas. - Excelente situación financiera. - Equipo directivo dinámico y bien integrado. - Estructura organizativa adecuada y en moderada expansión. - Fidelidad de los clientes. - Excelente departamento de investigación y desarrollo. - Buen departamento de investigación de mercados. - Productos de elevada calidad. - Posición de liderazgo en algún producto clave para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos productos de calidad mediocre. - Publicidad poco eficiente. - Alta rotación de personal en algunos departamentos. - Exceso o déficit de capacidad en algún producto. - Precio en descenso. - Deficiente departamento de dirección y previsión estratégica. - Escasa liquidez. - Clima organizativo resistente al cambio.

El análisis DAFO nos permite elegir estrategias que exploten los puntos débiles del competidor y que neutralicen sus puntos fuertes.

Los objetivos son los resultados específicos que esperamos obtener a largo plazo, más de un año. Los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables para el periodo que abarca la planificación estratégica. Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Las metas, por el contrario, son más específicas en cuanto a tiempo y son cuantificables, son fines a alcanzar anualmente y, con frecuencia, se cambian o modifican.

Importante

Los objetivos alcanzan a todas las actividades y proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones, al tiempo que establecen las prioridades de la organización. Son, en suma, la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a merced de las circunstancias.

Una vez fijados los objetivos y estrategias, tendremos que ejecutarlos, para lo que habrá que asignar recursos y establecer políticas. Si en la formulación de las estrategias se requiere destreza conceptual y analítica, en la ejecución se requiere operatividad, motivación y coordinación.



Se van a fijar metas con resultados a corto plazo (anuales). Las metas, además de ser coherentes con los objetivos y estrategias, deben ser mensurables, coherentes, razonables, estimulantes, claras y conocidas dentro de la organización. Los objetivos y metas de la empresa se desarrollan mediante las políticas, que fijan las reglas del juego para lograr los objetivos establecidos.

Después de la formulación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos. Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

La última etapa del proceso de planificación es la evaluación. Es necesario que se revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias, y que se desarrollen las medidas correctoras que requieren para hacer cambios para el futuro.

La estrategia empresarial es la forma como se van a lograr los objetivos, es decir, como se van a alcanzar.

3.2.1. Los niveles de la estrategia

El entorno es cada vez más hostil y las empresas cada vez más complejas, por lo que más que hablar de estrategia, debemos referirnos a diferentes tipos de estrategias con aplicaciones a distintos niveles.

Cuando una empresa se dedica a una sola actividad y está situada en un entorno estable, tendrá que preocuparse de un solo nivel de estrategia: la búsqueda de capacidades competitivas, pero en la actualidad los entornos son turbulentos, lo que nos obliga a distinguir otros niveles.

Vamos a estudiar tres niveles básicos:

- **Estrategia corporativa o de empresa.** Se trata de plantear en qué actividades quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.
- **Estrategia de negocio.** Se refiere al plan de actuación para un solo negocio. También se denomina este nivel como estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan la estructura de organización divisional. A este nivel se trata de determinar el modo de desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica.

- **Estrategia funcional.** Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia en el ámbito de los negocios. En este tercer y último nivel, la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, para conseguir los objetivos perseguidos con la estrategia de negocio.

3.2.2. Modelo de dirección estratégica

El modelo de dirección estratégica es un método que sirve para detectar las amenazas y oportunidades del entorno, así como conocer los puntos fuertes y débiles en relación con la competencia, con el fin de establecer objetivos y alcanzarlos. Podemos considerar este modelo como un complemento del análisis DAFO.

La primera etapa pasaría por la realización de un análisis interno y externo.

El análisis externo consiste en analizar los factores del entorno genérico de la empresa y detectar oportunidades y amenazas.

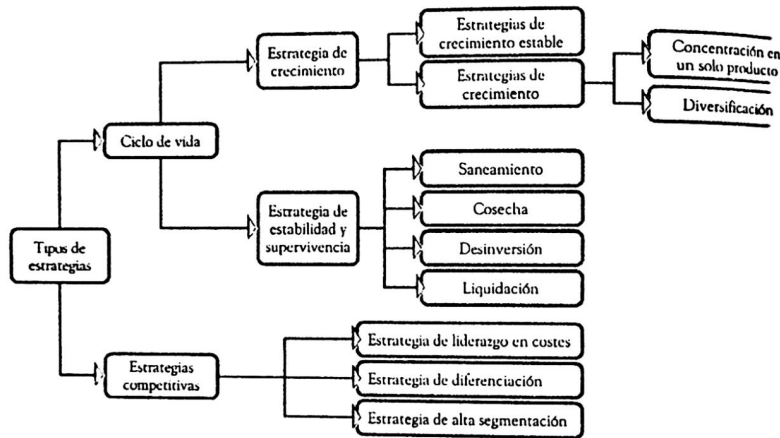
El análisis interno consiste en detectar los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa con respecto a nuestros competidores. Para ello tendremos que estudiar aspectos tan amplios como el análisis funcional, el perfil estratégico y el análisis de competencias.

- El estudio del análisis funcional se refiere al estudio de lo que la empresa está realizando en cada una de las funciones de su actividad.
- Por estudio del perfil estratégico se entiende el establecer puntos fuertes y débiles de la empresa en cada área funcional.
- El análisis de las competencias consiste en ver los valores de la empresa que están integrados por la cultura empresarial, entendida como el sistema de valores, creencias y actitudes, tanto de la estructura formal como informal.

Una vez realizado el análisis interno y externo estaríamos en condiciones de formular los objetivos, y las estrategias, las políticas y las tácticas que permitan alcanzarlos.

3.2.3. Tipos de estrategia

Según Menguzzato y Renau (1991), existen dos alternativas fundamentales en cuanto al criterio para definir las estrategias posibles: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva.



❖ Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:

Se considera que la empresa sigue un ciclo de vida que la conduce a lo largo de una serie de etapas sucesivas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive).

En este tipo de estrategias, nos encontramos con las llamadas **estrategias de crecimiento**. Éstas pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, si se recurre a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc. o si se acude al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión o cooperación. Dentro de estas estrategias, distinguimos las estrategias de crecimiento estable y las estrategias de estabilidad y supervivencia.

Las estrategias de crecimiento estable son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado, donde poco o nada se arriesga puesto que parte de la premisa de la conservación de los actuales objetivos. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores, según los clientes con los bienes o servicios habituales.

En el lado opuesto a las anteriores, nos encontramos con las llamadas **estrategias de crecimiento** propiamente dichas. Éstas están más orientadas a

augmentar la participación de las empresas en el mercado, a extender su ámbito de acción a otros mercados o a dotar a la empresa de nuevos productos. Son estrategias ofensivas que pretenden posicionar ventajosamente a la empresa dentro de su sector.

Dentro de este segundo tipo de estrategias se distinguen a su vez otras dos formas de estrategia, por un lado, las **estrategias de concentración** en un solo producto o servicio, y, por otro, las **estrategias de diversificación** en las que una empresa combina nuevos productos y mercados. Así mismo, existen dos tipos de estrategia de diversificación: **diversificación horizontal** (consiste en la comercialización de productos nuevos en mercados similares a los tradicionales de la empresa, y en la utilización del actual sistema de distribución) y la estrategia de **diversificación de integración vertical** (consiste en crecer mediante la extensión de su gama de actividades, y mantener sus actuales productos o servicios).

Las estrategias de estabilidad y supervivencia son una serie de estrategias que responden a situaciones en que la empresa necesita nuevos modelos de gestión. Hay cuatro clases de estrategia de estabilidad y supervivencia: de saneamiento, de cosecha, de desinversión y de liquidación.

En etapas de inestabilidad, la empresa puede intentar contrarrestar la caída de ventas y beneficios mediante el incremento de la eficiencia de la empresa y el saneamiento de su situación financiera. En este caso se puede proceder a la sustitución de la alta dirección para elegir un estilo de liderazgo fuerte y centralizado, necesario cuando las decisiones son drásticas, y su ejecución ha de ser rápida y eficaz. También se puede proceder a la reducción de costes en existencias, personal, etc.

La estrategia de cosecha es un tipo de estrategia que se utiliza cuando una empresa muestra un descenso de ventas pero sin llegar a situaciones de insolvencia. En este caso se pueden reducir las inversiones de actividades poco rentables, se reducen costes que generan una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

Cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces y se dé un agravamiento en la situación de la empresa, habrá que utilizar las estrategias de desinversión y liquidación. Éstas consisten en la venta de partes de la empresa, se procede a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades permite reducir costes, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones de mayor eficiencia. En el peor de los casos, estas estrategias sirven para una liquidación total, más o menos progresiva de la empresa, cuando no es posible continuar con la actividad.

❖ Estrategias competitivas:

La estrategia competitiva consiste en crear una posición de defensa u ofensiva frente al conjunto de fuerzas, e intenta lograr una ventaja competitiva sostenida. Podemos definir la ventaja competitiva como cualquier característica de la empresa que la diferencie de otras empresas y que la dote de una posición ventajosa para competir.



Para que una característica empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe reunir los siguientes requisitos: necesitará involucrar un factor clave de éxito en el mercado, debe suponer realmente una diferencia real y necesitará ser sostenible frente a cambios del entorno y a las acciones de la competencia.

Porter (1980) establece tres estrategias competitivas: **liderazgo en costes**, **estrategia de diferenciación** y **estrategia de enfoque o alta segmentación**.

La estrategia de liderazgo en costes consiste en lograr una posición de liderazgo mediante costes inferiores a los de la competencia. No obstante, la calidad y el servicio no pueden ser ignorados. Para que esta estrategia se pueda realizar se necesitan una serie de condiciones que se exponen en la siguiente tabla:

Condiciones para la estrategia de liderazgo en costes
Instalaciones capaces de fabricar grandes volúmenes de forma eficiente mediante el efecto de economía de escala, es decir, por medio de la disminución de los costes a medida que se incrementa la producción.
Reducción de costes según la experiencia acumulada.
Acceso favorable a las materias primas.
Rígidamente controles de costes y de gastos indirectos.
Consecución de una alta productividad de los factores que permita una reducción de los costes unitarios.
Minimización de costes en áreas como I+D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

La empresa se debe centrar en pocos productos que elaborará en grandes cantidades, y conseguirá así un coste unitario reducido.

Las ventajas de acogerse a una estrategia de liderazgo en costes se hacen palpables a la hora de posicionarse frente a las cinco fuerzas competitivas básicas.

La primera ventaja es que permite defenderse contra la rivalidad de los competidores (puede soportar competencia basada en precios bajos). Asimismo, esta estrategia sirve como barrera de entrada, que contribuye a impedir la entrada de nuevos competidores. También mejora la posición de la empresa para luchar contra la competencia de los productos sustitutivos. Permite la defensa ante clientes poderosos, así como la protección ante subidas de precios por parte de los proveedores.

La estrategia de diferenciación persigue que alguno o algunos de los elementos de la empresa (productos, atención al cliente, tecnología, etc.) sean percibidos como únicos por los clientes, y que éstos estén dispuestos a pagar un precio más alto. Esto no quiere decir que la estrategia de diferenciación se olvide de los costes, simplemente no es el objetivo principal.

El éxito de una estrategia de diferenciación depende de dos factores: el producto debe ofrecer alguna ventaja comparativa al comprador y éste debe ser consciente de dicha ventaja y estar dispuesto a pagar un sobreprecio por ella.

La diferenciación se alcanza a través de la **calidad**, la **innovación** o las variables de **marketing**:

La **calidad** se ha convertido en una variable estratégica fundamental para conquistar y mantenerse con éxito en un mercado. Los servicios posventa (garantía, servicio técnico, plazos de entrega,...) se están convirtiendo en un factor clave para la diferenciación de productos, sobre todo aquéllos cuyas características físicas no puedan servir como base para otro tipo de diferenciación. Por ello, la estrategia de diferenciación basada en la calidad debe entenderse en un sentido amplio, que incluya desde el diseño del producto hasta los servicios posventa.

La estrategia de diferenciación basada en la **innovación** acaba envejeciendo porque la competencia finalmente se traslada a los precios, y, en consecuencia, a los costes. Por ello, la capacidad de innovar permanentemente requiere flexibilidad, es decir,

procesos productivos polivalentes, aptitud para adoptar avances tecnológicos desarrollados fuera de la empresa y capacidad para adaptarse a los cambios ambientales y modificar los productos según la práctica lo aconseje.

La diferencia por variables de marketing viene determinada por el sistema de distribución, la política de precios y la de comunicación, por ejemplo, atributos como la marca, el envase o la extensión de la línea de productos.

De lo expuesto podemos señalar que la diferenciación crea una **posición defendible** frente a las cinco fuerzas competitivas, aunque de una manera distinta al liderazgo en costes.

Con relación a los competidores, se produce una lealtad de nuestros clientes a la marca y esto hace que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios. Además, esta estrategia permite unos precios y unos márgenes más elevados que los de las empresas menos diferenciadas, y logra evitar una competencia directa basada en los precios. Los mayores márgenes también aseguran a la empresa mejores condiciones de negociación con los proveedores y minimizan el poder del comprador, ya que los clientes carecen de alternativas comparables. La diferenciación actúa a modo de barrera de entrada o de protección ante la aparición de productos sustitutos, ya que la empresa está bien posicionada por la lealtad de los clientes. La diferenciación a menudo requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado. Esta estrategia puede verse limitada debido a la imitación por parte de algún competidor, a la evolución de las preferencias de los consumidores o a un desfase entre la prima del precio y la diferenciación aportada.

Por último, la **estrategia de enfoque o alta segmentación** consiste en centrar la empresa en un segmento de mercado, en un grupo concreto de clientes o en un mercado geográfico. Se trata de reducir su ámbito de competencia, y lograr una mayor eficacia que las empresas que compiten de un modo más general.

3.3. Elementos del plan

Definidos los objetivos del proyecto y conocidas las estrategias para alcanzarlos, tenemos que descender a las distintas áreas de gestión del proyecto. El objetivo es doble: por una parte, hay que estudiar la viabilidad de marketing, recursos humanos, producción, etc.; y, por otra parte, hay que establecer planes concretos de las citadas áreas.

3.3.1. Recursos humanos

Toda estructura de empresa desarrolla un sistema de relaciones de autoridad y comunicación entre los elementos humanos de la organización. Esta estructuración es más necesaria cuanto mayor y más compleja sea la organización. Cuando una organización está formada por un pequeño número de elementos, no es tan necesario establecer un orden formalizado entre ellos.

A medida que el tamaño de la organización aumenta, crecen la variedad y complejidad de las tareas que se deben realizar, lo que hace necesarias sucesivas divisiones del trabajo y asignaciones departamentales. Como consecuencia de ello, hay que establecer redes de autoridad y mecanismos de enlace que permitan coordinar a los diferentes órganos.

Podemos definir el diseño organizativo como el proceso que determinará la estructura de la organización. Se trata de ordenar y formalizar el conjunto de relaciones (de flujos de autoridad y de decisiones) y de establecer los niveles jerárquicos en que éstas se ponen en práctica para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre sus componentes, con el objeto de que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.

Sin duda nos enfrentamos a una de las áreas más importantes en la planificación del proyecto, por lo que en esta unidad didáctica analizaremos las variables o parámetros más importantes, es decir, los mecanismos que pueden ser alterados o modificados por la dirección y que incide en la estructura o el funcionamiento de la organización formal. Crear departamentos, definir la jerarquía, establecer normas o reglas para la resolución de problemas concretos o nombrar a un coordinador de un proyecto son todos ejemplos de actuaciones de diseño a disposición de la dirección de la organización.

No podemos hablar de la gestión de recursos humanos sin referirnos al liderazgo. Sin duda los proyectos no sólo están liderados por personas, sino que además se trata de uno de los factores que determinarán que el proyecto se desarrolle con éxito.

El **liderazgo** es el proceso mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.

El liderazgo es algo más que la simple dirección, es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, en

particular, hacia los objetivos de la organización. Mintzberg (1992) afirma que el objeto primordial de la función del líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, además de cohesionar a los distintos individuos en un proyecto común como es la organización empresarial.

Koontz y Wehrlich (1990) indican que la personalidad del líder debe estar basada en tres componentes:

- La capacidad de usar el poder con efectividad y responsabilidad.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que les motivan en diferentes momentos y en diferentes situaciones. En este sentido, el líder proporciona a sus seguidores los medios para satisfacer sus necesidades y deseos, a la vez que genera un ambiente organizativo que favorece estos deseos y necesidades.
- La capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades hacia un proyecto concreto.

En cualquier empresa el liderazgo surge de dos maneras diferentes que se asocian a la existencia de una organización formal y otra informal. El liderazgo formal es el que ejercen las personas según el puesto de autoridad formal que ocupan dentro de la jerarquía. El liderazgo informal es el desempeñado por determinadas personas, no por su posición jerárquica, sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares que satisfacen las necesidades de otros.

Además del liderazgo, tenemos que referirnos a la motivación dentro de la gestión de recursos humanos. Muchos autores señalan que las personas son el principal activo de una empresa. Esto nos conduce a analizar la motivación de los trabajadores, ya que el buen funcionamiento del proyecto dependerá de ello.

La correcta administración requiere la creación y mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen hacia el logro de objetivos comunes.

Son múltiples las teorías que se han desarrollado con el fin de explicar el proceso de la motivación humana. Sin embargo, de los diversos enfoques que han surgido, aquéllos que han encontrado un mayor soporte empírico son la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría bifactorial de Herzberg.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1968)

Según la teoría del psicólogo norteamericano Abraham Maslow, las necesidades explican todo el comportamiento humano. El motivo de toda conducta humana está en la satisfacción de necesidades. Por lo tanto, si deseamos conocer la motivación humana, deberemos estudiar previamente la naturaleza de sus necesidades.

Este autor consideró que las necesidades estaban divididas en cinco categorías o niveles que plasmó en un esquema conocido ampliamente como jerarquía de las necesidades de Maslow. Las cinco categorías, desde las más básicas a las más complejas, son las siguientes:

1. **Necesidades fisiológicas o primarias:** son aquellas que el individuo precisa satisfacer de modo perentorio para asegurar su supervivencia inmediata. Entre ellas, podemos señalar las de comer, beber, abrigarse contra el frío, etc.
2. **Necesidades de seguridad o protección:** necesidad de evitar el riesgo consecuencia de la incertidumbre del futuro. Como ejemplo, podemos apuntar la necesidad de estar al abrigo de peligros físicos, o el temor a perder el trabajo, la propiedad o el alimento.
3. **Necesidades sociales, de pertenencia o aceptación:** estas necesidades se derivan de que los individuos son seres sociables, y necesitan relacionarse con los demás. Como ejemplo, está la necesidad de las personas de integrarse en grupos de diversa naturaleza (desde equipos de fútbol a confesiones religiosas).
4. **Necesidades de estima o aprecio:** implican el deseo de las personas de que las demás las tengan en una cierta estima y las aprecien. En este estadio, el individuo se valora en relación a los demás y a la opinión que éstos tengan de él. Como ejemplo, podemos señalar la necesidad de la confianza en uno mismo, o alcanzar un cierto poder o prestigio ante los demás.
5. **Necesidades de autorrealización:** valores e ideales que internamente se configura el individuo para su satisfacción personal. Consisten en el deseo de convertirse en todo aquello que uno podría lograr ser. Por su propia naturaleza, estas metas son profundamente subjetivas y, por lo tanto, serán específicas para cada individuo.

La teoría bifactorial de Herzberg (1971)

Para completar las aportaciones de Maslow a la teoría de la motivación, vamos a referirnos a Herzberg, ya que con posterioridad a la teoría de la jerarquía de las necesidades, Frederick Herzberg expuso su teoría bifactorial, o teoría motivación-higiene, que modifica sustancialmente la postura que había defendido Maslow, a pesar de que sigue considerando las necesidades como el motor último de la conducta humana.

Herzberg llevó a cabo un estudio de motivación sobre diversos factores causantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo, y llegó a la conclusión de que estos factores podrían incluirse en dos categorías:

1. **Factores de mantenimiento o higiénicos:** se trata de una serie de factores que no contribuyen en absoluto a motivar a los empleados, pero cuya ausencia induce a los trabajadores a un severo estado de insatisfacción. Consisten en aquellas condiciones necesarias para que se mantenga un cierto nivel de satisfacción en el trabajo. Nos referimos por lo tanto, a circunstancias vinculadas estrechamente al propio puesto de trabajo, tales como el salario, las propias condiciones del trabajo y la seguridad en el empleo.

2. **Factores motivacionales:** se trata de una serie de circunstancias relacionadas con el contenido del puesto de trabajo que se desempeña, que efectivamente contribuyen a motivar a los empleados, y cuya ausencia es causa de que aparezca una cierta insatisfacción y desmotivación. De entre estos últimos podemos señalar como ejemplo tener un trabajo estimulante, alcanzar el reconocimiento de los compañeros, el logro en el trabajo, la responsabilidad y los ascensos.

3.3.2. Plan de marketing

Antes de centrarnos en el plan de marketing propiamente dicho, vamos a desarrollar dos apartados que nos ayudarán a sistematizar los distintos puntos de que consta: la investigación de mercados y la segmentación de mercados.

Podemos definir la investigación de mercados como un conjunto de técnicas que nos permiten obtener información sobre el entorno y el mercado.

El objetivo de la investigación no es otro que servir de ayuda a la planificación, ejecución y control de las actividades de marketing de la empresa, por lo que sus principales objetivos son: el consumidor, el producto, el mercado y la publicidad:

El consumidor:	El mercado:
Preferencia y necesidades. Motivaciones de compra. Opiniones sobre nuestro producto y de la competencia. Aceptación de precios.	Cuantificación del mercado (potencial y real). Participación por marcas. Estudios de distribución. Efectividad de los equipos de venta. Puntos de venta, etc.
El producto:	Publicidad:
Aplicaciones de producto. Tests de aceptación de producto. Tests comparativos con los de la competencia. Tamaño y envase.	Pretest de anuncios y campañas. Postest de anuncios y campañas. Eficacia publicitaria y comprensión de mensajes. Audiencia de medios.

En la investigación de mercados se pueden distinguir varias fases:

- Análisis de la situación.
- Investigación preliminar.
- Planificación de la investigación.
- Obtención de la información, análisis, valoración e informe de resultados.

A continuación se tratarán los puntos más importantes dentro de cada una de ellas:

En la primera fase, análisis de la situación, la información objeto de la investigación la podemos resumir en las siguientes variables: producto, mercado, canales de distribución, fuerza de venta, y promoción y publicidad.

El producto atañe a los atributos del mismo: calidad, presentación, precio, prestaciones, etc. Mientras que el mercado engloba el estudio de los consumidores, sus características, preferencias, hábitos de compra, etc. El análisis de los canales de distribución se refiere al estudio de los eslabones o etapas por los que discurrirá la distribución de nuestros productos hasta llegar al consumidor final. Analizar la fuerza de venta incluirá estudiar el tipo y el número de vendedores, las zonas, la distribución y la remuneración. Por último, esta primera fase de investigación se termina con el análisis de la publicidad y la promoción.

En la etapa de la investigación preliminar se desarrollan hipótesis de trabajo, que han sido suscitadas en la etapa anterior.

Las hipótesis se pueden enriquecer si realizamos entrevistas informales con consumidores y distribuidores, ya que nos pueden proporcionar hipótesis que no tuvimos en cuenta en la etapa anterior.

La planificación de la investigación significa la investigación propiamente dicha. Hay que analizar las siguientes cuestiones:

Los objetivos de la investigación, las fuentes de obtención de información, la selección y planificación de la muestra (que debe ser representativa), el análisis y estudio del diseño de los cuestionarios (que tienen que responder a los objetivos establecidos). Se debe hacer una investigación de prueba, es decir, con carácter previo debemos asegurarnos que el cuestionario se entiende. Por último, hay que analizar el coste de la investigación (cuantificar si el coste justificará el objeto de lo que se pretende investigar).

La recogida de datos u obtención de la información incluye tabulaciones y análisis que permiten interpretar la información y presentar los resultados.

Este último informe deberá recoger aspectos como son los objetivos de la investigación, las fuentes de información utilizadas, la selección y planificación de la muestra estudiada, el diseño de cuestionarios, la investigación de prueba y el coste final de la investigación (hay que cuantificar si el coste justificará el objeto de lo que pretendemos investigar).

Las técnicas y métodos de la investigación de mercados más utilizados son la observación, la experimentación y la encuesta.

El primer método, la observación, consiste en contemplar el comportamiento de los consumidores en el lugar de la compra. Se utiliza sobre todo para valorar las técnicas de venta empleadas y el comportamiento del consumidor.

Con el método de la experimentación, pretendemos provocar la conducta del consumidor en situaciones lo más parecidas posible a una situación real para analizar sus respuestas ante un estímulo. Es un método complejo, ya que es difícil llevar a cabo la prueba en las mismas circunstancias que se dan en la realidad. La experimentación se suele utilizar en campañas de lanzamiento piloto. Para ello se elige una zona geográfica representativa y se estudian las reacciones de los consumidores ante el nuevo producto.

Por último, la encuesta es el método que nos proporciona más información sobre aspectos como las actitudes, motivaciones u opiniones.

Una vez estudiada la primera fase de un plan de marketing, la investigación de mercados, es hora de centrarse en la segunda etapa del mismo: la segmentación de mercados, que nos permite conocer los distintos grupos de que consta el mercado y evaluar a qué segmento o segmentos dedicaremos nuestros esfuerzos. Existen dos grupos de criterios de segmentación: criterios generales y específicos.

Los primeros, los criterios generales, se subdividen a su vez en criterios demográficos, geográficos y socioeconómicos. Dentro de cada subdivisión se enmarcan una serie de variables, que se recogen en la siguiente tabla:

Criterios demográficos	Edad.	
	Sexo.	
	Tamaño de la familia.	
	Estado civil, etc.	
Criterios geográficos	Regiones o zonas.	
	Tamaño del lugar de residencia.	
	Hábitat (urbano, rural...), clima, etc.	
Criterios socioeconómicos	Nivel de ingresos.	
	Clase social.	
	Profesión.	
	Estudios, etc.	
	Personalidad	Autonomía (dependencia, independencia...).
		Extraversión, introversión.
		Conservadurismo, liberalismo.
Impulsivo, no impulsivo.		

Entre los criterios específicos los más evaluados son el tipo de usuario, la intensidad de uso, el volumen de compra, los motivos de la misma, el beneficio esperado con la compra, el lugar y la frecuencia de la misma.

El estudio y análisis de la segmentación nos puede conducir a elegir una de las tres estrategias que indicamos a continuación:

- **Estrategia indiferenciada.** Consiste en dirigirse a todo el mercado con un único producto. El ejemplo que todos conocemos de esta estrategia es el de Coca-Cola®, que durante bastante tiempo produjo prácticamente un solo refresco para todo el mercado.
- **Estrategia diferenciada.** Este tipo de estrategia se dirige a distintos segmentos del mercado con dos o más productos. Casi todas las marcas de automóviles ofrecen distintos productos que van dirigidos a distintos segmentos, en función, por ejemplo, del poder adquisitivo, la edad o el estilo de vida.
- **Estrategia de concentración.** Dirige su actuación a un segmento concreto de mercado. El turrón 1880® es un ejemplo de esta estrategia, ya que está enfocado a un segmento con alto poder adquisitivo.

Dentro de esta etapa de segmentación de mercados se distinguen varias fases: la primera de ellas sería la definición del mercado a segmentar, luego habría que ocuparse de la elección de los criterios de segmentación, pasaríamos después a la fase de determinación de los segmentos de mercado, estudio de las características de cada segmento y, por último, la elección del segmento o segmentos a los que nos vamos a dirigir.

A la hora de segmentar hay que tener en cuenta una serie de factores:

- Los recursos de los que dispone la empresa. Si son muy limitados nos veremos obligados a una estrategia concentrada.
- La homogeneidad del producto. Cuando no hay una diferenciación entre nuestros productos y los de la competencia, la estrategia debe ser indiferenciada, por ejemplo, la sal es un producto muy parecido entre distintas marcas, y, en consecuencia, difícil de diferenciar entre una y otra.
- El ciclo de vida del producto. La etapa de lanzamiento persigue crear una demanda primaria, por lo que se puede tender a una estrategia indiferenciada y, posteriormente, en la madurez, segmentaremos el mercado con estrategias de concentración o diferenciación.

- La homogeneidad del mercado. En mercados homogéneos, la estrategia será indiferenciada, y en mercados heterogéneos, la estrategia será diferenciada o concentrada.
- Las estrategias de la competencia. Si la competencia desarrolla estrategias de segmentación nos obliga a hacer lo mismo. Por el contrario, si la competencia desarrolla estrategias indiferenciadas, tendremos una oportunidad de negocio al desarrollar estrategias de segmentación.

Una vez tratadas la investigación y la segmentación de mercados, es hora de abordar el plan de marketing propiamente dicho. Las etapas en la planificación del marketing son: valoración de la situación, selección del mercado-objetivo, fijación de objetivos, diseño del programa de marketing, presupuesto, puesta en práctica y control.

El plan de marketing comienza con el análisis de los puntos fuertes y débiles en comparación con los de la competencia, además de analizar las oportunidades y amenazas del mercado. Debe incluir también el segmento o segmentos de mercado a los que dedicaremos nuestros esfuerzos, y el establecimiento de objetivos y elementos del *marketing mix* (producto, precio, distribución y comunicación).

Por ejemplo, podemos tener el objetivo de incrementar nuestra cuota de mercado, incrementar las ventas en un 10 %, aumentar la rentabilidad, expandirnos a un nuevo mercado, etc.

El plan de marketing consiste en la combinación de cuatro elementos (producto, precio, distribución y comunicación) para llegar a los objetivos establecidos.

❖ El producto:

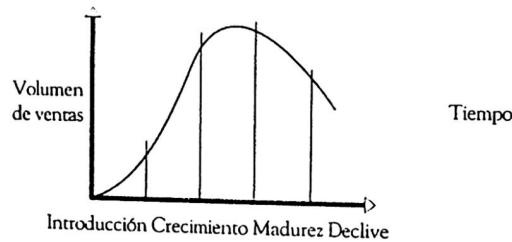
Es el conjunto de atributos físicos o psicológicos que tiene algo para satisfacer los deseos y necesidades del consumidor. En función del producto, se establecerán el resto de las políticas de marketing.

Así, las decisiones con relación al producto incluirían:

- **La marca.** Es el elemento diferenciador y suele estar asociado a una calidad y precios determinados, por lo que nos ofrece la posibilidad de crear una imagen diferenciadora. Una marca tiene que ser fácil de recordar, fácil de pronunciar, debe ser evocadora y también se tiene que poder registrar.
- **Envase y packaging.** La imagen exterior del producto es muy importante, por lo que hay que prestar mucha atención al diseño del producto.

- **La calidad.** Siempre debemos establecerla en función de lo que espera obtener el cliente.
- **Servicios complementarios.** Las condiciones posventa, devolución del importe de la compra, garantías, servicio a domicilio son valores añadidos que hemos de valorar.
- **Coste de elaboración.**

El modelo del «ciclo de vida del producto» nos invita a reflexionar sobre la evolución del producto. Todos los autores coinciden en el modelo que mostramos a continuación:



El ciclo de vida está formado por las distintas etapas, en las que se deben adoptar decisiones distintas:

- En la primera etapa, la etapa de introducción, el crecimiento es lento y los costes elevados.
- En la etapa de crecimiento la demanda crece y los precios se reducen.
- Dentro de la etapa de madurez el crecimiento de la demanda es casi inexistente y aumentan los competidores.
- En la última etapa, la etapa de declive, desciende la demanda y el número de competidores.

❖ El precio:

Se tiene que tener en cuenta el coste, los precios de la competencia y el precio que está dispuesto a pagar el consumidor.

Dentro del coste, los factores que hay que considerar son: el coste de las materias primas, de fabricación, del personal, de empaquetado, de almacenaje, de distribución, de promoción y del servicio posventa.

Para determinar el precio de nuestro producto, también hay que tener en cuenta los precios de la competencia ya que son un referente, difícilmente podremos competir con precios más altos que la competencia.

En lo que respecta al precio que el cliente pagará, cabe destacar que con frecuencia la expectativa que espera conseguir determina el precio, lo que nos lleva a afirmar que el precio tiene un importante componente psicológico.

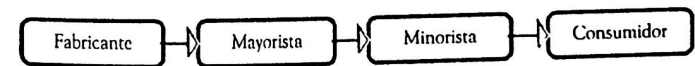
❖ La distribución:

Es el proceso que siguen los productos desde el lugar de producción hasta el consumidor. Tenemos que tener en cuenta aquí dos criterios: eficacia y costes.

Los canales de distribución son las etapas de intermediación que seguirá el producto, es decir, el número de agentes que intervendrán.

La distribución directa favorece el control de la distribución, pero implica más costes. Por el contrario, la distribución mediante intermediarios, reduce los costes y el control del producto.

Los distintos agentes que pueden intervenir en la distribución son:



Los intermediarios suelen ser empresas muy especializadas, con un alto grado de eficacia, que el fabricante difícilmente puede alcanzar, lo que permite al mismo centrarse en la producción.

En la política de distribución hay que tener en cuenta el diseño de los canales y la distribución física. Como bien se ha dicho al comienzo de este apartado, los canales de distribución son las etapas de intermediación que seguirá el producto. Para diseñar estos canales, tendremos que seguir una serie de pasos.

El primero de ellos será el establecimiento de los objetivos de la distribución. El segundo punto es la determinación de las misiones de la distribución: cantidad a suministrar, plazos de entrega, medio de envío, embalaje, periodo de cobro, etc.

El estudio de las estructuras alternativas nos ocuparía la tercera fase de diseño de canales de distribución, abarcaríamos el estudio de las etapas y el tipo de intermediarios.

El siguiente paso sería evaluar las variables que afectan a la distribución: mercado, producto, empresa y servicios que pueden prestar los intermediarios.

Otras de las cuestiones que se van a considerar en la política de distribución física serían la localización de existencias y establecimiento de almacenes, el sistema de manejo de materiales, el control de existencias, la cumplimentación de pedidos y la elección de los sistemas de transporte.

❖ **La comunicación:**

Pueden emplearse cuatro medios para la comunicación: la **promoción de ventas**, las **relaciones públicas**, la **publicidad** y la **fuerza de ventas**.

La **promoción de ventas** sirve para empujar el producto hacia el consumidor a través de acciones dirigidas a vendedores (mediante primas por objetivos, concursos o distinciones honoríficas), a intermediarios (a través de descuentos por compra, primas por rotación de stocks, productos gratuitos, premios, concursos, muestras gratuitas o visitas a fábrica), a prescriptores (muestras, catálogos, obsequios, seminarios o visitas a fábrica), o al consumidor final (reducciones en el precio, cupones descuento, muestras, degustaciones, regalos, demostraciones, concursos y juegos de azar).

Las **relaciones públicas** tienen por objetivo crear un clima de confianza. Podemos utilizar los siguientes instrumentos: prensa, publicaciones, conferencias, seminarios o patrocinio de actividades lúdicas.

La **publicidad** posibilita dar a conocer el producto o marca, incrementar la notoriedad, el conocimiento del producto o favorecer las acciones de los vendedores.

Es conveniente planificar esta actividad. Por esta razón es crucial definir qué vamos a comunicar, saber a qué población va dirigida la comunicación, seleccionar los vehículos de la comunicación, definir el mensaje a transmitir y establecer la frecuencia de la comunicación.

En relación con la **publicidad**, los medios que se pueden emplear son muy variados: prensa, televisión, radio, cine, folletos corporativos, material audiovisual, **publicidad exterior** y **publicidad directa**, **publicidad en el lugar de venta**, etc.

La **fuerza de ventas** se consigue a través de instrumentos tan diversos como pueden ser las demostraciones, muestras gratuitas, descuentos, sorteos, concursos, etc.

3.3.3. Tecnología y plan de producción

Desde el punto de vista de nuestro proyecto, consideramos la tecnología como el conjunto de técnicas para optimizar y mejorar el proceso productivo. En consecuencia, al hablar de plan de producción nos referimos también a la tecnología, ya que es una herramienta al servicio de dicho plan.

La tecnología y la función productiva de la empresa están relacionadas con el empleo de factores humanos y materiales para la producción de bienes y servicios, a través de una serie de entradas (factores), que se transforman en salidas (productos). Aunque estamos acostumbrados a pensar en el proceso de transformación como algo meramente físico, la realidad no es tan simple.

La producción cumple una serie de funciones, como pueden ser organizar el trabajo en su ámbito, seleccionar los procesos productivos, establecer la distribución de las plantas, localizar las instalaciones, diseñar puestos de trabajo, medir el rendimiento, controlar la calidad, programar el trabajo, gestionar los inventarios y planificar la producción.

Objetivos con los que nació el plan de producción	
Control y reducción de costes	La competitividad exige ofrecer productos y servicios con buenos precios, lo que nos conduce a tener que reducir costes.
Productividad	Sinónimo de excelencia. Ofertar el mejor producto significa hacerlo de manera racional y eficaz, con criterios de rentabilidad de la producción.
Calidad	Grado de adecuación del producto para el uso al que se destina. Esta adecuación al uso es la perspectiva que de la calidad tienen los consumidores. Su importancia en el mercado actual ha hecho que las variables económicas tradicionales, como el precio, hayan perdido importancia relativa. La calidad total es un concepto que todos conocemos y que está presente en la gestión de todas las empresas, y hace referencia no sólo a los atributos técnicos o estándares tradicionales de los bienes y servicios producidos, sino también a cualquier actividad desarrollada por la empresa.

Objetivos con los que nace el plan de producción	
Cumplimiento y rapidez en las entregas	<p>Competencia basada en el tiempo, se trata de las entregas rápidas y las entregas en fecha. En definitiva, se trata de conseguir el menor tiempo de entrega posible, intervalo de tiempo que transcurre desde que se realiza el pedido hasta que el cliente lo recibe en condiciones de ser utilizado.</p> <p>La problemática relacionada con el tiempo de suministro viene por el tipo de sistema productivo de la empresa. El tiempo de suministro dependerá en última instancia de la selección y diseño del proceso, de la capacidad productiva instalada, de la tecnología que se aplique y de la flexibilidad de la misma, y de la calidad de la planificación y control de la producción.</p>
Flexibilidad	<p>Capacidad de responder ante el cambio, a la adaptabilidad o a la habilidad para hacer frente de forma más eficiente o eficaz a las circunstancias cambiantes. La flexibilidad del subsistema de operaciones puede definirse consecuentemente como la habilidad de una entidad para desplegar y replegar sus recursos de forma eficaz y eficiente en respuesta a las condiciones cambiantes. La variabilidad del entorno puede adoptar distintas formas que afectan al subsistema de producción, a través de cambios en la demanda, el suministro, los productos, el proceso, en el equipamiento y en la mano de obra.</p>
Servicio	<p>En paralelo al enorme crecimiento del sector servicios en las economías desarrolladas, poco a poco se ha difuminado la frontera de separación entre los productos o servicios puros. Como consecuencia, el uso de una estrategia competitiva orientada al cliente ya no puede limitarse a entregarle un producto de calidad, en el momento prometido y con un precio ajustado. Además debe de prestársele un servicio adecuado. Son diversos los motivos que justifican la necesidad de aumentar el producto con los servicios. Estas razones son que el servicio puede ser uno de los medios para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, vía diferenciación, especialmente si esta diferenciación tiene lugar en la etapa de comercialización.</p> <p>Un servicio mejor incrementa el valor añadido del producto. Además el servicio es un determinante clave en la percepción de la calidad o falta de ella que se forman los clientes.</p> <p>La creciente demanda de un nivel de servicio elevado por parte de los clientes hace que, cada vez con más frecuencia, los servicios se conviertan más en un requisito para competir que en una ventaja competitiva.</p>

Los objetivos que hemos señalado no son independientes, sino que entre ellos existen múltiples interacciones, que será preciso tener en cuenta a la hora de establecer niveles de logro en cada uno.

A lo largo de todo el proceso de producción nos veremos influidos por una serie de decisiones tomadas y por sus consecuencias que repercutirán directamente en el éxito o fracaso del producto. Estas decisiones estratégicas son:

- Selección y diseño del producto y el proceso.
- Determinación de la capacidad.
- Fijación del nivel de inventarios.
- Localización.
- Distribución en planta.

Existen múltiples tipos de procesos productivos y diversas clasificaciones pero nosotros nos vamos a centrar en tres: **proyecto**, **por lotes** y **continua**. Es importante destacar que se pasa de un tipo a otro de configuración a medida que aumenta el volumen de producción, la automatización y homogeneización de los procesos, la repetitividad de las operaciones, la inversión en capital y la estandarización del producto.

- La **producción por proyecto** se ocupa de transformar productos individualizados que satisfacen las necesidades específicas de cada cliente. Se caracteriza por tener un alto coste, utilizar trabajadores cualificados, disponer de maquinaria de uso general (se puede utilizar para realizar diferentes tareas) y por resultar difícil de planificar y controlar. El producto no es fácil de definir en sus etapas iniciales y está sometido a un alto grado de cambio e innovación.

Los *inputs* suelen ser de gran tamaño y muy específicos lo cual hace que, normalmente, sean trasladados al lugar en que se elabora el producto o se genera el servicio. Algunos ejemplos serían la construcción de petroleros, aviones, autopistas, líneas férreas, un trabajo agrícola, etc.

- La **producción por lotes** utiliza las mismas instalaciones para la obtención de múltiples productos, de forma que, una vez obtenida la cantidad deseada para uno de ellos, se procede a ajustar la instalación o instalaciones y a procesar otro lote de otro producto. Se repite continuamente esta secuencia.

La producción por lotes se puede justificar cuando el producto no está estandarizado o cuando el volumen de producción es bajo. En este caso es la más

económica y tiene el menor riesgo. Esta forma de producir es común a las etapas iniciales de los ciclos de vida de los productos y en los productos con baja cuota de mercado. Nos encontramos con algunos ejemplos como son el diseño de almacenes de distribución, hospitales, universidades, edificios de oficinas, etc.

- La producción continua se presenta cuando se obtiene siempre el mismo producto en la misma instalación. Cada máquina y equipo están diseñados para realizar siempre la misma operación y preparados para aceptar de forma automática el trabajo que les es suministrado por una máquina precedente, que también ha sido especialmente diseñada para alimentar a la máquina que le sigue; los operarios siempre realizan la misma tarea para el mismo producto. La homogeneidad del proceso y la repetitividad de las tareas son altas.

Para un funcionamiento adecuado de los procesos continuos es necesario que la demanda sea lo más uniforme posible, que el producto, servicio o trabajo esté estandarizado, que todas las operaciones referentes a la realización de un trabajo estén detalladas y definidas, y que el mantenimiento sea preventivo.

La gestión de los procesos continuos demanda, pues, una cuidadosa planificación previa, en la que todos los aspectos del proceso de transformación de *inputs* en *outputs* son prediseñados. Puesto que el sistema está configurado para la repetición, las oportunidades para eliminar imperfecciones, estabilizar rendimientos y mantener altos niveles de calidad consistentes son elevadas.

	Producción por proyecto	Producción por lotes	Producción continua
Homogeneidad del proceso	Nula	Baja	Alta
Repetitividad	Nula	Baja	Alta
Producto	Único y a medida	Muchas opciones	Estándar
Intensidad de capital	Automatización nula	Automatización e inversión a medida	Automatización e inversión alta
Flexibilidad	Alta	Media	Inflexible
Participación del cliente	Alta	Media	Nula
Volumen del <i>output</i>	Uno o muy pocos	Bajo	Muy grande

Otro tipo de proceso productivo, además de los vistos, es el conocido como **Just in Time (JIT)**.

Más que un sistema de producción, está considerado como una filosofía. Georges Archier y Hervé Seryex (1984) hacen una sistematización de las metas planteadas en una fabricación *just in time* mediante la teoría de los cinco ceros:

❖ Cero defectos:

Se parte de un concepto de calidad total, se incorpora ésta desde la etapa de diseño del producto y continúa en su proceso de fabricación. Se utilizan máquinas que producen piezas de calidad uniforme, se concierne una calidad del 100 % con los proveedores, se crean programas participativos con incentivos que promuevan mejoras de la calidad, se emplean programas permanentes de mantenimiento preventivo, y, por último, se lleva a cabo una comprobación continua de la línea de producción.

❖ Cero averías (o cero tiempo inoperativo):

Esto supondría incumplir los objetivos. La lucha contra las averías y el tiempo improductivo se facilita mediante la elección de una distribución en planta adecuada, con programas permanentes y muy exigentes de mantenimiento productivo y con un personal polivalente, bien formado y motivado. Por otra parte, en el JIT, el adiestramiento del trabajador es una práctica generalizada para poder solventar los pequeños problemas que, con frecuencia, se presentan en el curso de la jornada de trabajo: tareas ordinarias de mantenimiento, supervisión y ajuste de los equipos, búsqueda continua de formas y modos de eliminar las potenciales interrupciones, etc.

❖ Cero stock:

La filosofía *just in time* lucha contra cualquier política de empresa que implique mantener altos inventarios, al considerar los stocks como el derroche más dañino, ya que, además de los costes que implican, vienen a disimular diversos problemas, tales como: incertidumbres de las entregas de los proveedores, paradas de máquinas, falta de calidad, rupturas de stocks, demanda incierta, cuellos de botella en recursos clave, etc.

❖ Cero plazos:

Es preciso reducir el ciclo de fabricación de los productos. Por tanto, es crítico eliminar al máximo todos los tiempos no directamente indispensables, en particular los tiempos de espera, de preparaciones y de tránsito.

❖ Cero papel (o cero burocracia):

El JIT intenta eliminar burocracia de la empresa y apuesta por captar y distribuir la información a través de ordenadores que agilicen la captación, actualización, transmisión y acceso desde las distintas divisiones funcionales a la información almacenadas en las bases de datos corporativas, lo que simplifica considerablemente las tareas administrativas.

La cantidad de producto o servicio que puede ser obtenido en una determinada unidad productiva durante un cierto periodo de tiempo es la **determinación de la capacidad**.

Las decisiones sobre cambios en la capacidad a largo plazo son de tipo estructural y suelen implicar importantes inversiones, que deben ser tomadas al más alto nivel de la dirección empresarial, ya que la determinación de la capacidad a largo plazo es una decisión compleja, no sólo en sí misma, sino por su interdependencia con otras decisiones importantes de diseño, como pueden ser las que se refieren al producto y al proceso productivo o a la localización de las instalaciones.

La empresa, una vez establecida la capacidad productiva, determinará el nivel general de los inventarios que necesita, así como el sistema de control y pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características.

La **localización** es el lugar físico donde se realiza la actividad productiva, es decir, el emplazamiento hasta el que es preciso trasladar los factores de producción, y en el que se obtienen los productos que finalmente deberán de ser llevados al mercado.

Las decisiones relacionadas con donde localizar un negocio o una fábrica no se toman tan a menudo como otras decisiones operativas. Un error en la localización no se supera fácilmente.

Lógicamente, los criterios predominantes a la hora de seleccionar la localización física de las instalaciones son diferentes según sea el tipo de instalación concreta a la que nos estemos refiriendo. La industria pesada, con plantas de gran tamaño, que requieren mucho espacio y son caras de construir, suelen construirse prestando especial atención a la reducción de costes en distintos ámbitos (terrenos y construcción barata, cerca de las materias primas para reducir costes de transporte).

La instalación de industria ligera es diferente. Son fábricas más pequeñas y menos contaminantes, centradas en producir componentes electrónicos o en el ensamblaje de partes para elaborar productos. En este caso, las prioridades deben de ser diferentes. El coste de la instalación es menor, y es más importante estar más cerca de los consumidores que de los proveedores de materias primas.

Por otra parte, los centros de distribución son muy diferentes, en ellos no se elaboran ni se ensamblan productos, ni tampoco se venden. Representan un eslabón intermedio en el sistema de distribución logística. No suelen contaminar, y además el coste de la instalación no es demasiado grande. El criterio prioritario, en este caso, consiste en la disponibilidad de medios de comunicación que permitan alcanzar un coste de transporte lo más reducido posible.

Por último, los comercios y actividades de servicio requieren las instalaciones más pequeñas y baratas. El factor fundamental para ubicar una instalación de este tipo tiene que ser la proximidad a los clientes.

Finalmente es importante mencionar algunos elementos que se deben tener en cuenta para determinar la localización de nuestra planta. Entre otros destacamos: estabilidad gubernamental, disponibilidad de materias primas, regulaciones gubernamentales, número y proximidad de proveedores, sistema político y económico, sistemas de transporte, estabilidad económica, mercado laboral y su coste, tipos de cambio, tecnología disponible, cultura, personal comercial, clima, conocimientos técnicos, regulaciones sobre importación-exportación.

La **distribución en planta** es el proceso de determinación de la mejor ordenación de los factores disponibles, de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible.

Por lo general, la mayoría de las distribuciones quedan diseñadas eficientemente para las condiciones de partida; sin embargo, a medida que la organización crece, ha de adaptarse a los cambios internos y externos, ya que la distribución inicial se vuelve menos adecuada, hasta llegar el momento en el que la redistribución se hace necesaria.

Podemos establecer tres formas de distribución en planta: las orientadas al producto y asociadas a configuraciones continuas o repetitivas, las orientadas al proceso y asociadas a configuraciones por lotes, y las distribuciones por posición fija, correspondientes a las configuraciones por proyecto. Sin embargo, a menudo, las características del proceso hacen conveniente la utilización de distribuciones combinadas, esto es, que comparten particularidades de más de una de las tres básicas. Nos encontramos entonces ante distribuciones híbridas, la más común es aquella que mezcla las características de las distribuciones por producto y por proceso, y da lugar a la **distribución en planta por células de fabricación**.

En la **distribución por producto**, es éste el determinante fundamental de la ordenación de los puestos de trabajo. Se colocan unos a continuación de otros, en el orden en el que se suceden las operaciones que se van a realizar, y se mueve el producto de un punto a otro. En la **distribución por proceso**, las operaciones y equipos correspondientes a un mismo tipo de actividad se agrupan en distintas

áreas, por las que pasan los diversos productos elaborados según necesiten o no cada actividad en cuestión. En relación con la **distribución por posición fija**, las particularidades propias de los proyectos hacen que, en la mayoría de las ocasiones y aspectos, la distribución de los mismos se aproxime más a un problema de programación de operaciones.

La **distribución por células de fabricación** consiste en la agrupación de las distintas máquinas dentro de los diferentes centros de trabajo, denominadas células, donde se elaboran productos con formas y procesos similares. Se asemeja a una distribución por proceso en el sentido de que cada célula está diseñada para desarrollar un conjunto de operaciones específicas, y a una distribución por producto en cuanto a la ordenación de los puestos de trabajo y a que se elaboran muy pocos productos con características semejantes.

Los **inventarios de demanda dependiente** no están sujetos a las condiciones del mercado. Dependen de la demanda de partes y componentes de nivel más alto dentro del programa maestro de producción. Ejemplos de inventarios de demanda dependiente son los de materia prima y de producto en proceso en sí mismo. Estos inventarios deben administrarse mediante un sistema MRP o por los sistemas *just in time*.

Un sistema MRP es capaz de definir el número de piezas que se deben fabricar para un determinado momento con el fin de realizar a tiempo los pedidos efectuados por los clientes. Para ello, este sistema parte de tres bases de datos: los productos finales que deberán estar disponibles en determinada fecha, los inventarios, esto es, los productos que ya están fabricados, y, por último, también hace el cálculo en función de los materiales implicados en el proceso de producción.

3.3.4. Estimación de costes

El **coste** expresa el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad. A diferencia del concepto de gasto, el **coste no se produce hasta que tiene lugar el consumo**.

La **importancia de la reducción de costes** como arma competitiva de la empresa es indudable. Por un lado, es uno de los factores determinantes del precio de venta de los productos, que, en muchos casos, tiene una gran relevancia a la hora de competir. Por otra parte, toda reducción de costes se traducirá, a igualdad de precios, en un aumento de los beneficios. A la hora de lograr reducciones de costes sin disminuir la calidad de los productos elaborados, existen dos vías

fundamentales. La primera consiste en mejorar el aprovechamiento de los recursos existentes. La segunda vía pasa por la realización de inversiones que mejoren la tecnología empleada y que impliquen la consecución de economías de escala o economías de alcance.

Los costes de la empresa se pueden clasificar según diversos criterios. Veamos un modelo tipo de costes en la siguiente tabla.

Clases de costes	
Criterios	Costes
Según el ámbito	Explícitos. Implícitos o de oportunidad.
Según el momento de referencia	Históricos. Actuales. De reposición.
Según la naturaleza del gasto	Materiales. Mano de obra. Energía. Amortizaciones.
Según el horizonte económico	A corto plazo. A largo plazo.
Según la referencia del cálculo	Reales o actuales. Estándares o previstos.
Según la certeza de imputación	Directos. Indirectos.
Según la relación con el volumen de producción	Fijos (totales o medios). Variables (totales o medios).
Según el portador	Centros de responsabilidad. Actividades. Productos.

Es importante comenzar a valorar en este momento cada uno de los elementos necesarios que se incorporarán en régimen de propiedad, cuya suma es la masa patrimonial denominada inversión, que podemos clasificar en dos tipos: **inmovilizado material** (incluye terrenos, construcciones, instalaciones técnicas, maquinaria, transporte y mobiliario) e **inmovilizado inmaterial** (patentes, marcas, licencias, investigación y desarrollo, además de las aplicaciones informáticas).

Para tener un conocimiento más exhaustivo, hay que elaborar una estimación de los gastos de explotación, a continuación nos encontramos con una lista de costes:

Lista de costes
Compra de material.
Coste de embalajes.
Trabajos realizados por otras empresas, subcontratación de procesos.
Sueldos y salarios.
Seguridad social a cargo de la empresa.
Amortizaciones de inmovilizado.
Alquiler de naves o de maquinaria.
Reparaciones y conservación.
Servicios profesionales e independientes.
Transporte.
Servicios bancarios.
Publicidad y propaganda.
Relaciones públicas, comidas y gastos similares.
Electricidad.
Teléfono.
Correos.
Material de oficina.
Combustible.
Gastos de viaje y representación.
Seguro de nave, vehículos, etc.
Otros tributos: impuestos locales, vehículos, cámara de comercio, etc.
Intereses de préstamos.
Otros gastos financieros.

El punto muerto, también denominado umbral mínimo de rentabilidad, nos indica el nivel de producción y venta en unidades físicas a partir del cual la empresa empieza a generar beneficios.

3.4. Temporalización, calendario y contingencias

El proyecto debe incluir el calendario de implantación (actividades que se van a realizar y responsables de cada una de ellas), los principales hitos, es decir, momento en que debemos alcanzarlos, y conexiones con el resto de actividades y las principales interconexiones entre los distintos equipos de trabajo.

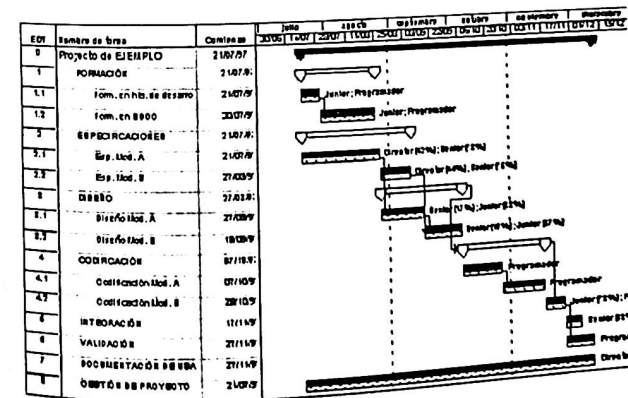
De las diferentes herramientas nos vamos a centrar en dos: el llamado diagrama de GANTT y la gráfica PERT.

- Diagrama de GANTT o cronograma:

Es un gráfico que muestra en la parte superior horizontal una escala temporal y en el eje vertical las diferentes actividades del proyecto. Cada barra representa una actividad y la posición de la barra respecto al eje superior horizontal nos indicará el inicio, duración y fin de dicha parte del proyecto.

Su principal ventaja es su sencillez, que permite una lectura rápida, y también su bajo coste. Es muy útil para las primeras etapas de planificación y debe ser actualizado periódicamente. Sus desventajas son: que no ofrece opciones alternativas ni tiene en cuenta el coste de cada actividad.

Ejemplo de diagrama de GANTT



• Gráfica PERT (Program Evaluation & Review Technique) y camino crítico:

Es una herramienta más técnica y proporciona una mayor disciplina en la planificación y control de un proyecto. Su coste tampoco es elevado y permite ejercer un control sobre las actividades y los recursos empleados.

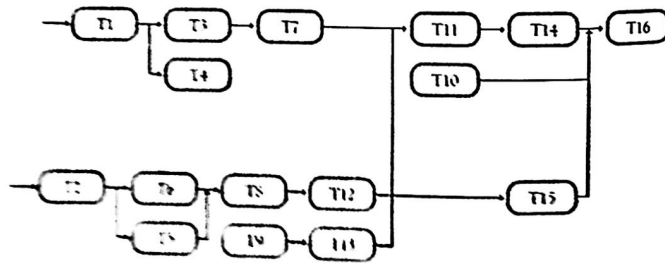
Por medio de diagramas nos proporciona una representación de las distintas actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto, así como las relaciones secuenciales entre ellas y nos muestra el camino crítico.

Por tanto, nos permite anticipar los problemas reales y potenciales que pueden surgir en la realización de nuestro proyecto empresarial.

Una vez establecida una gráfica PERT se revisa periódicamente el avance del proyecto y se actualiza en caso necesario.

Es muy útil en caso de proyectos grandes, para los que el diagrama GANTT puede resultar insuficiente.

Ejemplo de gráfica PERT



Este tipo de redes proporciona una información estructurada estandarizada y es el instrumento perfecto que permite de este modo la rápida toma de decisiones. Su funcionamiento de gran ayuda para que la dirección del proyecto se realice con éxito.

En lo que respecta al plan de contingencias, cabe decir que consiste en prever los posibles contratiempos o dificultades con los que nos podemos

encontrar en el desarrollo de nuestro plan de negocio y en la preparación de alternativas o soluciones, si llegase el caso de que dichos problemas se presentasen. Este análisis debe limitarse a aquellas situaciones críticas y que afecten a la actividad principal de nuestro negocio.

Por ejemplo: ¿Qué podemos hacer si no logramos captar a nuestro mercado objetivo? ¿Cómo podríamos obtener financiación extraordinaria si nos hubiésemos quedado cortos en el nivel de inversiones previstas o la demanda superase nuestra oferta?

Esta previsión puede evitar que un contratiempo arruine todo el proyecto, ya que en esta etapa inicial las respuestas a los momentos críticos deben producirse con extrema rapidez.

Este plan de contingencias busca contrarrestar de nuevo la gran ilusión de todo emprendedor y reducir su posible subjetividad. Es muy difícil para una persona que está pensando en montar su negocio, pensar en posibles fracasos. Aquí lo que buscamos es dejar todos los cabos bien atados y tener a mano soluciones racionales y no fruto de la precipitación que una crisis inesperada puede provocar.

EJERCICIO 3

1. Enumere los puntos fuertes de la empresa según J. D. Grima y J. Tena.

2. Defina la estrategia de liderazgo en costes y exponga las condiciones necesarias para esta estrategia.

3. Señale los cinco ceros en los que se basa la teoría *just in time*.

4. Enumere las condiciones que debe reunir una marca.

SOLUCIONES

EJERCICIO 3:

1.

Los puntos fuertes de la empresa según J. D. Grima y J. Tena son:

- Sólida red de ventas.
- Excelente situación financiera.
- Equipo directivo dinámico y bien integrado.
- Estructura organizativa adecuada y en moderada expansión.
- Fidelidad de los clientes.
- Excelente departamento de investigación y desarrollo.
- Buen departamento de investigación de mercados.
- Productos de elevada calidad.
- Posición de liderazgo en algún producto clave para la empresa.

2.

La estrategia de liderazgo en costes consiste en lograr una posición de liderazgo mediante costes inferiores a los de la competencia. Esta estrategia necesita una serie de condiciones:

- Instalaciones capaces de fabricar grandes volúmenes en forma eficiente mediante el efecto de la economía de escala, es decir, por medio de la disminución de los costes a medida que se incrementa la producción.
- Reducción de costes según la experiencia acumulada.
- Acceso favorable a las materias primas.
- Rígidos controles de costes y de gastos indirectos.

- Consecución de una alta productividad de los factores que permita una reducción de los costes unitarios.
- Minimización de costes en áreas como I+D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

3.

Los cinco ceros en los que se basa la teoría *just in time* son:

- Cero defectos.
- Cero averías (o cero tiempo inoperativo).
- Cero stock.
- Cero plazos.
- Cero papel (o cero burocracia).

4.

Las condiciones que debe reunir una marca son ser fácil de recordar, ser fácil de pronunciar, ser evocadora y poder ser registrable.

3.5. Resumen de contenidos

La planificación del proyecto empresarial se corresponde con la etapa en la que se analiza el proyecto desde la perspectiva de las áreas funcionales de la empresa, esto es: marketing, producción, recursos humanos, etc.

Este análisis persigue un triple objetivo. Por una parte, establecer pautas de actuación de cada área una vez hayamos lanzado el producto al mercado. En segundo lugar, analizar la viabilidad del área funcional, y, en tercer lugar, servir de referencia a la hora de establecer el plan financiero, es decir, nos ayudará a concretar y cuantificar el proyecto.

Es importante añadir que la unidad didáctica es bastante completa, y ha perseguido exponer de manera pormenorizada las distintas opciones con que nos podríamos enfrentar. El caso práctico es un claro exponente de la aplicación del contenido estudiado a un caso concreto.

El objetivo del caso no sólo ha consistido en ilustrar la aplicación de los contenidos a nuestro proyecto, sino también la de hacernos reflexionar sobre la elección de las distintas herramientas estudiadas. Decíamos con anterioridad que no hay dos empresas iguales, ni dos proyectos iguales, y la forma que tengamos de enfrentarnos al problema hará que nos decantemos hacia una u otra perspectiva, por lo que la flexibilidad en la adaptación de los contenidos expuestos al proyecto será fundamental.

AUTOEVALUACIÓN 3

1. Los puntos fuertes de la empresa son las oportunidades que el entorno puede proporcionar a la misma.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

2. Hay tres tipos de estrategias de alta segmentación: por calidad, por innovación y por variables de marketing.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

3. La departamentalización orientada al mercado se centra en las metas u objetivos que se persiguen con las actividades de la organización más que en las actividades en sí mismas.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

4. La estrategia diferenciada dirige su actuación a un segmento concreto de mercado.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

5. La producción por proyecto se ocupa de transformar productos individualizados que satisfacen las necesidades específicas de cada cliente.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 3:

1.b 2.b 3.a 4.b 5.a

CASO PRÁCTICO

Proyecto Muelas

En la etapa anterior había llegado a la conclusión de que el proyecto iba a consistir en el lanzamiento al mercado de un nuevo producto: zumo de naranja.

ESTUDIO DAFO

En este momento, para centrar las ventajas e inconvenientes del producto y del mercado, realicé un estudio de puntos fuertes y débiles de Muelas, S. A., con relación al nuevo mercado, así como las amenazas y oportunidades del entorno. Esto me llevó a una primera valoración acerca de si podría ser interesante el lanzamiento del nuevo producto.

Los resultados del análisis fueron los siguientes:

Puntos fuertes de la empresa:

- Experiencia de más de cien años en el canal de distribución.
- Liderazgo de la empresa.
- Notoriedad de marca, buen posicionamiento de marca, asociada a buen precio.
- Productos de calidad.
- Buena red comercial, conocedora y experta en el sector.
- Sólida situación financiera.
- Alto grado de fidelidad, tanto de distribución como de consumidores finales.

Oportunidades del entorno:

- Mercado en expansión.
- Cambio de hábito de consumidores con menos tiempo y necesidad de adquirir productos elaborados.
- Tendencia al consumo de productos relacionados con la salud.
- La marca Muelas es muy conocida y goza de buena imagen.
- Los zumos de frutas que hay en el mercado son a base de concentrados, no utilizan frutas naturales.

Puntos débiles de la empresa:

- Estructura organizativa y de recursos humanos anticuada.
- La edad media de los trabajadores es de cincuenta años y muestran resistencia al cambio.
- Alta rotación de personal joven de nueva incorporación debido a cultura organizativa obsoleta.
- Las funciones de marketing las desarrollaba el departamento comercial, y, en consecuencia, la publicidad no es eficiente y apenas se desarrolla la investigación de mercado.
- Empresa familiar, no hay una dirección cualificada y moderna.
- La investigación y desarrollo apenas existen.

Amenazas del entorno:

- Fuerte competencia.
- Desconocimiento del producto.
- Alta fidelidad hacia tres marcas existentes.
- Posibilidad de nuevos competidores por ser un sector en crecimiento y de alta rentabilidad.

El análisis DAFO fue esclarecedor. Sin duda, el prestigio de la marca era una gran ayuda y el mercado estaba en expansión. Los productos de zumos que existían se fabricaban con concentrados. Consecuentemente si fuésemos capaces de lanzar al mercado un zumo natural, encontraríamos un hueco de mercado con su consiguiente oportunidad de negocio.

Como contraprestación había que potenciar el área de recursos humanos, poco desarrollada y, sin duda, una amenaza importante. Además se hacía necesario desarrollar el departamento de marketing, ya que el lanzamiento del nuevo producto y la comunicación serían elementos fundamentales.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo estaba ya definido: lanzamiento de zumo de naranja natural exprimida directamente de las naranjas. Ésa era la oportunidad de negocio detectada que había que evaluar y valorar. A continuación, según el esquema del curso, había que planificar las distintas áreas funcionales: recursos humanos, marketing, producción, etc.

Antes de analizar estos planes y una vez conocido el objetivo, había que estudiar cual era la estrategia más adecuada. La conclusión era obvia, ya que en el análisis anterior había quedado clara: se trataba de una estrategia de crecimiento orientada a dotar a la empresa de nuevos productos, en principio, nuevos mercados. La estrategia de crecimiento se basaría en la diversificación, es decir, se trata de combinar nuevos productos para el sector en que opera Muelas, S. A.

Ahora había que valorar si debíamos utilizar una estrategia de liderazgo en costes, de diferenciación o de alta segmentación. La solución fue sencilla. Por una parte, se trata de un mercado de gran consumo, es decir, de venta intensiva en el mayor número de puntos de venta posibles, por lo que la economía de escala parecía lo más idóneo.

Por otra parte, Muelas, S. A. tenía una experiencia de más de cien años, cuyo punto fuerte era precisamente la producción. Esto implicaba que la producción a bajo coste no sólo era posible, sino que además podría ser un elemento diferenciador de la competencia. Esto apuntaba nuevamente a la estrategia de bajo coste.

Por último, si seguíamos la tendencia de mercado, se envasaría en tetra brik, tecnología en la que Muelas fue pionera y es líder en el conocimiento tecnológico de ese tipo de envase.

La conclusión era obvia: **estrategia de liderazgo en costes.**

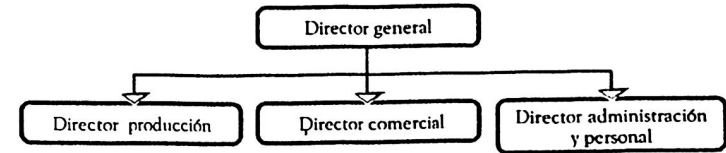
RECURSOS HUMANOS

Del análisis DAFO se había detectado que el área de recursos humanos era el principal punto débil y, en consecuencia, la amenaza de la compañía.

La cultura organizativa era tradicional y resistente al cambio. Existían tres departamentos que no estaban muy definidos, lo que implicaba cierto solapamiento de funciones. La departamentalización de la empresa estaba orientada a la actividad, y, en consecuencia, el departamento de producción era el que predominaba en la estructura organizativa.

La edad media de los empleados era de cincuenta años y la cultura organizativa, resistente al cambio.

El organigrama de la empresa era el siguiente:

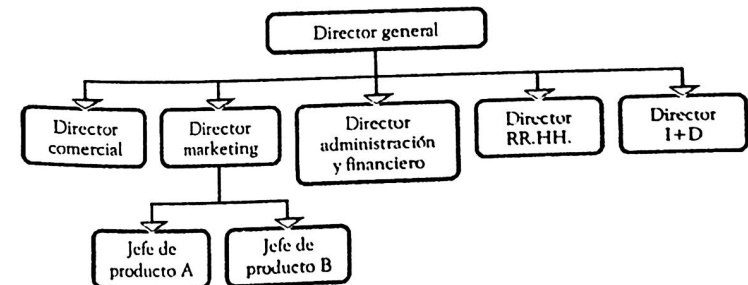


Estaba claro que era necesaria una reorientación y reestructuración de la compañía, no sólo para la diversificación que íbamos a emprender, sino también por exigencias de mercado, es decir, para adaptarnos a entornos cambiantes.

De esto se derivaba la necesidad de rejuvenecer la plantilla y potenciar criterios de polivalencia frente al anquilosamiento de la misma. Estos criterios favorecerían una cultura de empresa propicia a la innovación y a la incorporación de nuevas tecnologías.

La estructura organizativa de la empresa se apoyaba en el departamento de producción, cuyo director era familiar del presidente y además llevaba trabajando en la empresa más de treinta años. Esto implicaba que la toma de decisiones tenía un fuerte componente familiar y basado en la producción.

El organigrama que presentaría a D. José Muelas se basaría en una departamentalización basada en el mercado, mediante la implantación de un departamento de marketing, que se encargaría de determinar la capacidad de producción según las previsiones y objetivos de venta, que estarían basados en las necesidades de los clientes. También se introduciría un departamento de investigación y desarrollo y otro de recursos humanos:



Del nuevo organigrama se derivaba que la empresa se separaría en divisiones basadas en el mercado, y sería el departamento de marketing el que se encargaría de potenciar este objetivo. Para ello se creaba la figura del jefe de producto A, que se encargaría de todas las acciones de marketing de la línea de productos de vinos de mesa. El jefe de producto B se encargaría de todas las acciones de lanzamiento y marketing de la nueva línea de zumos.

También planteaba en el organigrama un departamento nuevo de investigación y desarrollo y de recursos humanos. El departamento de recursos humanos era el que más me preocupaba, ya que su objetivo a corto plazo sería cambiar la cultura organizativa tradicional por una cultura innovadora y polivalente, había que rejuvenecer la plantilla.

Repasé el área de recursos humanos del curso «Cómo planificar y gestionar un proyecto en una empresa» y había tres cosas que me llamaban la atención: el liderazgo, las necesidades y la motivación. D. José Muelas era el auténtico líder en la compañía, todo el mundo lo respetaba y apreciaba. No en vano, el fuerte crecimiento de la empresa se debía a su capacidad de trabajo y a sus cualidades.

En suma, el presidente iba a jugar un papel importante en el cambio, ya que ayudaría a introducir el nuevo modelo. Para ello eran necesarias reuniones periódicas con la plantilla para recibir sugerencias y aportar soluciones. De esta forma, se escucharía al personal y se haría partícipe de los cambios que se realizarían.

Del curso había aprendido que el ser humano tiene una serie de necesidades que evolucionan y que asimismo orientan su comportamiento según la motivación. El desarrollo de un nuevo producto implicaba una nueva línea de producción, y en consecuencia nuevos puestos y responsabilidades. Dar protagonismo a empleados veteranos era una gran idea, al tiempo que podrían transmitir sus conocimientos y habilidades a los nuevos empleados, que progresivamente asumirían más responsabilidades conforme fuesen adquiriendo experiencia.

Para ello, se hacían necesarios criterios de movilidad funcional de los empleados veteranos, que pasarían de su puesto en la línea de producción existente a la nueva. Esto, sin duda, haría que los empleados veteranos estuviesen motivados, ya que desde años su posibilidad de ascenso estaba mermada.

Los puntos fuertes de la empresa habían revelado que el departamento de producción era el más desarrollado, por lo que los trabajadores de este departamento estaban muy cualificados. Este punto fuerte sería aprovechado para los nuevos empleados.

Sin duda, el coste de personal es el más elevado de las empresas, y su repercusión en el coste unitario es elevada. La introducción de una nueva línea de producción suponía que íbamos a tener dificultades para contratar mano de obra cualificada. Así mismo, rejuvenecer la plantilla era un objetivo prioritario.

Para solucionar este problema, se establecería un plan de introducción (aprendizaje) y un plan de carrera a los nuevos empleados, que procederían de centros de formación profesional. Esto permitiría aprovechar los factores endógenos (alta cualificación de los empleados), que se encargarían de formar a los nuevos, y reducir los costes que supone la introducción de nuevos empleados.

Para ello, se realizarían convenios con centros de formación, de manera que, en una primera etapa, los alumnos que estuviesen finalizando estudios harían prácticas en la empresa. Aquellos alumnos que destacasen se contratarían en prácticas, lo que supondría que la retribución de estos trabajadores sería del 60 % y 70 % (durante el primer y segundo año, respectivamente) de la remuneración establecida en convenio colectivo.

Por último, el desarrollo de un nuevo producto significaría a priori el inicio de un proceso de introducción de nuevos productos. Había estudiado en el manual que el entorno es cambiante y que es necesario el desarrollo de nuevos productos.

El crecimiento de la compañía se desarrollaría mediante planes de carrera para los empleados. La diversificación y desarrollo de productos implica la contratación de nuevos empleados, mandos intermedios y directivos. Pues bien, este proceso se desarrollaría mediante ascensos y planes de carrera que premiasen el buen desempeño.

PLAN DE MARKETING

Antes de desarrollar las políticas de marketing, si seguimos el orden del curso, contratamos una empresa de consultoría de marketing, que se encargó de hacer un pequeño estudio de mercado, cuyos resultados nos ayudaron a concretar las políticas de producto, precio, distribución y comunicación.

Los resultados fueron interesantes. En primer lugar, el consumo de zumos en España era bajo: 5 litros por persona y año, y las previsiones alentadoras, era previsible el consumo de 15 litros por persona y año en los próximos cinco años.

El zumo de frutas se enmarcaba dentro del sector de bebidas no alcohólicas. La clasificación del sector de este tipo de bebidas se dividía en tres: zumos (zumos, néctares y refrescos sin gas), productos refrigerados (zumos recién exprimidos) y salud (zumos de calcio, fibra y vitaminas, té y refrescos sin gas).

Los datos del mercado eran los siguientes:

Año	Ingresos (millones de euros)	Ventas (millones de unidades*)
2003	1.300	1.300
2004	1.500	1.500
2005	1.800	1.800
2006	2.200	2.200

*El precio de la unidad es de 1 euro (aproximación al precio real)

Además el mercado se lo repartían prácticamente tres marcas, que sumaban el 90 % de las ventas del sector:

Año	Marca 1		Marca 2		Marca 3	
	Ventas*	% Cuota mercado	Ventas*	% Cuota mercado	Ventas*	% Cuota mercado
2003	63	45	42	30	28	20
2004	68	42	52	32	34	21
2005	80	46	57	33	27	16
2006	88	44	70	35	32	16

*Millones de euros

En el momento del estudio no existía una gran diversidad de productos, y prácticamente se limitaba a los zumos concentrados, es decir, aquéllos que están sometidos a un proceso industrial en el que se elimina el 80 % de agua, y queda el concentrado reducido a un 20 %, con lo que se disminuyen de esta forma los costes de almacenamiento y transporte, ya que en el momento de su envasado se les restituye el agua.

El estudio revelaba que existía una necesidad no satisfecha en el mercado: el zumo exprimido directamente de las naranjas. También ponía de manifiesto la evolución de los gustos de los consumidores, que tendían a consumir productos más naturales y relacionados con la salud.

Este análisis me permitió verificar el objetivo de marketing a corto, medio y largo plazo: lanzamiento de un zumo natural, que sería la prueba decisiva de posteriores estrategias. Si el producto llegaba a posicionarse en el mercado, abriría las puertas a nuevos productos de características similares al aprovechar la buena imagen del producto. Además, una vez introducido el producto, el coste de introducción de otros productos sería inferior, gracias a la experiencia que adquiriríamos en su fabricación.

En resumen, el objetivo a corto plazo era el lanzamiento del zumo, y el objetivo a largo plazo la introducción de nuevos productos y líneas de producto.

Hice entonces un análisis de segmentación conforme a las características del producto. Al tratarse de un producto de gran consumo y de venta masiva, y de un mercado poco desarrollado, opté en una primera fase por una estrategia indiferenciada, es decir, orientada a los distintos segmentos de mercado, ya que el objetivo a corto plazo sería la creación de una demanda primaria o básica. Posteriormente, desarrollaríamos una estrategia de segmentación: productos diferenciados para cada segmento.

Partí de los datos del sector, y estimé que, si nos apoyábamos en que la marca Muelas era conocida y que la campaña de comunicación del lanzamiento iba a ser importante, podríamos alcanzar una cuota de mercado del 5 % durante el año 2007 (año de lanzamiento). Éstos serían los datos:

Ventas previstas por el sector en el 2007	2.700*
Objetivo de ventas de Muelas para el 2007	13,5*
Cuota de mercado esperada	5 %

*millones de euros

Según esta información elaboré los planes de producto, distribución, precio y comunicación.

Producto. Decidí seguir la tendencia del sector, por ese motivo el envase sería de 1 litro en envase tetra brik.

Este envase era beneficioso para Muelas, S. A., ya que fue pionera en la introducción del envase y posee un conocimiento tecnológico del mismo muy avanzado.

Frente a la tendencia del mercado de fabricar zumos concentrados, nuestra ventaja diferencial consistiría en ofrecer al mercado un zumo exprimido directamente de las naranjas.

El estudio sobre la marca fue complejo. Al final elegí que fuese Muelas, la misma marca que llevaba en el mercado de los vinos de mesa más de cien años. Esto tenía sus ventajas y sus inconvenientes. Aunque la marca estaba asociada al vino de mesa, pensé que el conocimiento de la misma y su prestigio ayudarían, y, en consecuencia, el esfuerzo de comunicación sería menor.

Distribución. Con anterioridad comentábamos que la estrategia de Muelas sería la de bajo coste para alcanzar costes reducidos por economía de escala. En consecuencia la venta del producto sería intensiva, y sería prioritario que el producto estuviese en todos los puntos de venta desde el primer día en que empezase la campaña de comunicación.

Este análisis nos conducía a utilizar el canal largo de distribución (fabricante, mayorista, minorista, consumidor).

La elección de este canal se apoyaba en dos razones:

El fabricante de productos de venta masiva, de gran consumo, difícilmente puede llegar a todos los puntos de venta con sus recursos, y necesita simplificar las operaciones de venta y distribución, ya que una vez vendido el producto al distribuidor, éste adquiere la propiedad del bien, y se encargará de su almacenaje y venta.

Este modelo de distribución era el empleado por la marca de vinos de mesa, lo cual era beneficioso para la nueva marca debido al conocimiento sobre el canal. Además, la red comercial llevaría a partir del lanzamiento dos productos: el vino de mesa y el zumo. De esto se deriva la reducción de costes, ya que no tendríamos que incrementar la red de ventas y el coste comercial a este nivel sería mínimo.

Precio. El precio medio de las tres empresas que alcanzaban el 90 % de las ventas del sector era de 1 euro por cada unidad. Al ser nuestro mercado objetivo el mismo, parece razonable mantener el mismo precio, es decir, 1 euro. Todo apuntaba a que si se mantenía el precio con el valor añadido del producto, lograríamos introducirnos en el mercado y alcanzar la cuota esperada del 5 %.

Más adelante estudiaremos los distintos costes que nos llevarán a obtener los gastos fijos y variables. De momento, el director de administración nos comunica que los gastos fijos podrían ser de 6.350.000 euros y el coste variable por unidad es de 0,079 euros.

Con estos números podemos ir previendo el punto de equilibrio, es decir, las unidades que tendremos que vender para no tener pérdidas.

Punto de equilibrio = total gastos fijos/margen de beneficio por unidad.

Margen de beneficio por unidad = precio de venta - gastos variables = 1 euro - 0,079 = 0,92.

Punto de equilibrio = 6.350.000 / 0,92 = 6.902.174 unidades.

Esto quiere decir que a partir de la venta de 6.902.174 unidades obtendremos beneficios.

Si en las previsiones contábamos con vender 13.500.000 unidades, de momento todo apunta a que el lanzamiento del producto será positivo.

Comunicación. Promoción de ventas. Se desarrollarán las siguientes acciones:

Incentivos a los comerciales mediante primas por objetivos, concursos y viajes por alcanzar objetivos.

Para los intermediarios se desarrollarán descuentos por compras, primas por rotación de productos, así como descuentos por compra anual.

Al consumidor final se le ofrecerán muestras gratuitas de producto.

Publicidad. El zumo es un producto que se consume en la unidad familiar. La publicidad irá dirigida especialmente a los compradores de este tipo de productos: los padres.

La publicidad se desarrollará durante todo el año, aunque su punto más alto será en la etapa de introducción y en periodos de mayor venta (verano).

La estrategia estará basada en comunicar el valor añadido o diferencial del producto: es un producto natural, extraído de naranjas naturales. Esta información también deberá aparecer en el envase.

Los medios publicitarios que se utilizarán fundamentalmente son la televisión y las revistas. En el caso de las revistas se publicarán un mínimo de

seis veces en cada revista, para que la frecuencia sea adecuada y para que el apoyo se mantenga durante todo el año. Para la televisión se comprarán espacios de entre 20 y 30 segundos.

Estimamos que el primer año dedicaremos a publicidad y promoción un 29 % de las ventas (13.500.000 euros), cuyo importe ascendería a 3.860.000 euros.

PLAN DE PRODUCCIÓN

El análisis DAFO revelaba que uno de los puntos fuertes de la empresa es el departamento de producción. A esto hay que añadir que D. José Muelas me propuso la posibilidad de construir nuevas instalaciones junto a la fábrica actual que son de propiedad de la sociedad. La localización actual es buena, ya que está bien comunicada y además permitirá aprovechar las sinergias de la planta de fabricación del vino de mesa.

La actual fábrica dispone de una línea de envasado de tecnología avanzada que en los momentos de mayor producción llega a realizar el 40 % de su capacidad productiva. El director de producción me confirma que puede emplearse para nuevos productos y que se podrían envasar hasta cincuenta millones de unidades al año, además de la producción que en este momento se realiza.

Este hecho implica que nos aprovecharemos de la experiencia de la línea de envasado y además nos permitirá reducir los gastos fijos.

Como consecuencia de la producción a gran escala, se desarrollaría un sistema de producción continua, ya que se producirá siempre el mismo producto en la misma instalación, es decir, cada máquina y equipo (al margen de la línea de envasado) estará diseñado para realizar siempre la misma operación. En suma, el proceso será homogéneo y la repetitividad de tareas elevada.

La planta de Muelas S. A. está situada en el levante español, lo cual es un valor añadido, ya que la producción de materia prima, en este caso las naranjas, está cerca de la planta, lo que redundará en la reducción de costes de transporte de la mercancía.

Los productos serán elaborados en la planta de fabricación a partir de la materia prima, a la que se efectuará un seguimiento y control en el campo.

Para ello se llegará a acuerdos con agricultores, a los que se les garantizará la compra de su producción, y se les asesorará en las prácticas de cultivo a través del departamento de investigación y desarrollo.

El proceso será el siguiente: las naranjas serán sometidas a un proceso de lavado, seguido de una selección, por personal cualificado, en la que se eliminan aquellas naranjas que no reúnen las condiciones de calidad exigidas.

Las naranjas son exprimidas una a una, se les quita íntegramente la piel para evitar el sabor amargo de la corteza. Toda la elaboración se realizaría de manera automática, lo que asegura las condiciones de higiene en todo el proceso.

El zumo se enfriaría por debajo de 4 °C y se envasaría a continuación, lo que permite conservar todas las vitaminas, pulpa natural y el sabor de las naranjas.

ESTIMACIÓN DE COSTES

Según las previsiones que nos hace el departamento financiero, podemos establecer la siguiente estimación de costes:

Presupuesto de costes a 31 de diciembre de 2007 en millones de euros

	Trimestre				Total año
	1	2	3	4	
Ventas previstas en unidades	1,4	2,7	4,05	5,4	13,5
Coste variable unitario	0,079 euros	0,079 euros	0,079 euros	0,079 euros	0,079 euros
Costes variables totales	0,11	0,22	0,32	0,43	1,08
(Ventas/coste variable unitario)					
Publicidad. Promoción	0,93	1,26	0,84	0,84	3,86
Coste personal	0,52	0,52	0,52	0,52	2,10
Seguros	0,36	0	0	0	0,36
Varios	0	0	0	0,042	0,042
Costes fijos totales	1,82	1,78	1,36	1,40	6,35
Total Costes	1,93	1,99	1,68	1,83	7,43

CALENDARIO

En lo que respecta al calendario quedaría:

Trimestre	2006				2007			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis previabilidad	_____							
Planificación	_____							
Prototipo de producto	_____							
Edificio maquinaria		_____						
Puesta a punto y producción			_____					
Lanzamiento					_____			
Publicidad y promoción					_____	_____	_____	_____

4 Desarrollo del proyecto empresarial

4.1. Introducción

Hemos estudiado en la unidad didáctica anterior los distintos planes de las distintas áreas de que constará el proyecto. En este momento hemos de plantearnos la cuantía económica del proyecto y las fuentes a las que podemos recurrir para obtener financiación y realizar las inversiones que tengamos que hacer.

Para ello, partiremos del control presupuestario y, a continuación, analizaremos las inversiones que tendremos que efectuar. Para la materialización de las inversiones, necesitaremos recurrir a distintas fuentes de información que resumimos en dos: autofinanciación y financiación externa.

Finalmente elaboraremos una previsión de tesorería, que nos permitirá prever las necesidades futuras de efectivo.

4.2. Gestión y ejecución

Una vez se hayan determinado los planes estudiados en la unidad didáctica anterior, dispondremos de todos los elementos para desarrollar un plan de actuación que viene establecido por las distintas áreas funcionales estudiadas. De las distintas opciones con que nos enfrentábamos, debemos decidir con cual de las alternativas nos quedaremos.

El caso práctico de Zumos Muelas es un claro ejemplo de desarrollo de un proyecto sobre la base de distintas opciones de gestión y ejecución.

A partir de este momento nos resta poner en práctica los contenidos estudiados, ya que, por ejemplo, será distinto si optamos por comprar o alquilar un bien, si decidimos desarrollar nosotros mismos la actividad o, por el contrario, si vamos a externalizar y a subcontratar, e incluso la modalidad de contratación de los trabajadores, tanto si es fija como temporal.

Para ello, tendremos que cuantificar y especificar los recursos que necesitaremos para iniciar el proyecto.

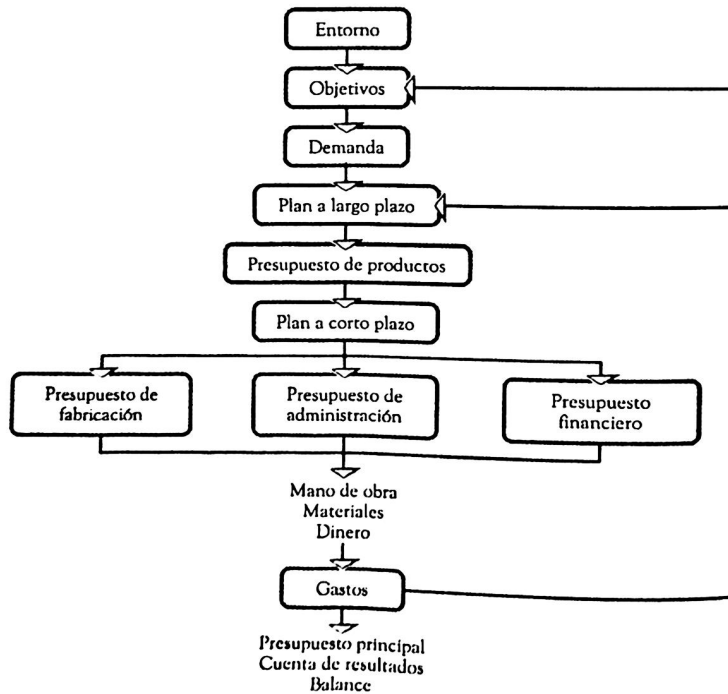
De lo expuesto se deriva que tendremos que definir el capital necesario sobre la base de los presupuestos de las distintas áreas funcionales estudiadas (marketing, producción, recursos humanos, etc.), y procederemos a financiar el proyecto, bien mediante recursos propios, bien mediante recursos externos.

4.3. Financiación y control presupuestario

El control presupuestario nos va a permitir establecer unos niveles previstos de actividad, que, en el futuro, podremos comparar con los resultados reales. Las diferencias entre el nivel real de actividad y el nivel previsto de actividad se denominan desviaciones.



La preparación del presupuesto se puede elaborar a partir del siguiente esquema:



Como exponíamos en la unidad anterior, los objetivos pueden consistir en obtener máximo beneficio, lograr una mayor participación de mercado, dar mejor servicio al cliente, etc. Pero tal y como hemos estudiado, las situaciones cambian y, si queremos sobrevivir, tendremos que actualizar y modificar los objetivos.

Una vez definidos los objetivos hay que preparar un plan a largo plazo para la consecución de los mismos. Se suelen establecer a diez años vista, aunque tendrán que revisarse anualmente.

Para diseñar los presupuestos, podemos contar con un valioso instrumento, los empleados, especialmente en la fase inicial. Para ello hay que hacer todo lo posible, si son aportaciones interesantes, para que sus ideas se incorporen al presupuesto.

Un buen sistema de control presupuestario tiene un valor incalculable para la empresa y, sin duda, es mejor disponer de uno mal elaborado que no disponer de ninguno.

Una vez iniciado el proceso presupuestario, es frecuente que aparezca algún elemento que imponga restricciones a los demás. Este elemento, denominado «factor restrictivo», restringe el funcionamiento de la empresa. En general, suelen existir en las empresas dos áreas que compiten, la tesorería y el potencial de ventas, que suelen acaparar el factor restrictivo. En cada caso concreto se establecerá el «factor restrictivo» como punto de partida del presupuesto anual.

Exponemos a continuación algunas de las partidas presupuestarias más importantes:

- **Presupuesto de ventas:** son las previsiones de ventas que esperamos alcanzar en el próximo año.
- **Presupuesto de cliente:** estará en función de las ventas que suponemos que se realizarán al contado. Cuando se trabaja al contado, el saldo deudor de clientes será mínimo, por lo que este presupuesto irá destinado a recoger los saldos deudores por operaciones de tráfico.
- **Presupuesto de publicidad:** estará en función de lo que consideremos necesario para llegar a las ventas esperadas.
- **Presupuesto de fabricación:** debe estar diseñado de forma que cubra las necesidades originales por la venta de los productos y de forma que mantenga el menor nivel de existencias posibles.

- **Presupuesto de materiales:** estará en función del presupuesto de fabricación y del de existencias.
- **Presupuesto de compras:** son los elementos que se incorporan al proceso de producción, y estará en función del presupuesto de materiales.
- **Presupuesto de proveedores:** se destina a recoger los saldos de los acreedores por operaciones de tráfico, y está relacionado con el presupuesto de compras y con el crédito que los proveedores estén dispuestos a conceder. En general, se puede decir, que lo práctico es hacer esperar a los proveedores todo lo que se pueda antes de pagarles.
- **Presupuesto de personal:** se determina en función del nivel de actividad de toda la empresa ya que las operaciones que hayan de realizarse dependerán de la cualificación del personal.
- **Presupuesto de inversiones:** la empresa debe disponer de las instalaciones, maquinarias, etc., con las que pueda alcanzar sus objetivos.
- **Presupuesto de investigación:** depende de la disponibilidad de recursos y de la gama de productos. Para que la empresa sobreviva debe ser competitiva, lo que significa actualizar sus productos, e introducir mejoras, propiciadas por la investigación y el desarrollo.
- **Presupuesto de tesorería:** se ve afectado por todos los demás y tiene que ser vigilado para no tener problemas de liquidez.

4.3.1. Definición del capital necesario para un proyecto

Solomon (1972) destaca las siguientes cuestiones para delimitar las decisiones financieras de la empresa:

- ¿Cuál debe ser la dimensión y su ritmo de crecimiento?
- ¿Qué clase de activos debe tener?
- ¿Cuál debe ser la composición de su pasivo?

Por nuestra parte, tenemos que añadir que estas premisas están relacionadas ya que, por ejemplo, la dimensión y evolución del proyecto dependerán de la

posibilidad de que la empresa disponga de opciones de inversión, sin olvidar que la rentabilidad debe ser superior a los costes de financiación.

En consecuencia, los principales interrogantes que tenemos en este momento son las decisiones de inversión y de financiación.

La decisión de inversión consiste en invertir capital en proyectos que prevemos que nos reportarán beneficios. Para ello es necesario evaluar los costes y beneficios que tendremos inicialmente, así como los que consideramos que se producirán en el futuro. El proyecto depende también de los flujos de caja del futuro.

La financiación está directamente relacionada con el plan de inversión. En consecuencia, hay que definir con precisión los recursos que necesitaremos para fabricar nuestro producto, o para prestar nuestro servicio.

Básicamente, existen dos tipos de inversiones: las inversiones fijas o inmovilizado, que se dividen en material e inmaterial, y las inversiones en circulante o activo circulante.

Inversiones fijas o inmovilizado	Inmovilizado material	Edificios, terrenos, etc. Instalaciones necesarias para la producción. Máquinas y utensilios. Muebles. Herramientas de transporte. Hardware informático.
	Inmovilizado inmaterial	Desarrollo e investigación. Marcas, <i>royalties</i> y patentes. Gastos de registro, notaría y constitución de la sociedad. Software informático.
Inversiones en circulante o activo circulante	Materias primas, componentes y productos terminados.	

La tesorería nos proporcionará liquidez para los pagos que tengamos que realizar sobre todo al principio.

A la hora de financiar la inversión, podemos contar con recursos propios y recursos ajenos, recursos que, por otra parte, establecerán el endeudamiento y la estructura financiera del proyecto.

Así mismo hay que tomar dos decisiones:

- La composición del capital entre recursos propios y ajenos, es decir, tendremos que decidir el equilibrio financiero que tendremos.
- Los beneficios que se repartirán a accionistas y los que se reinvertirán.

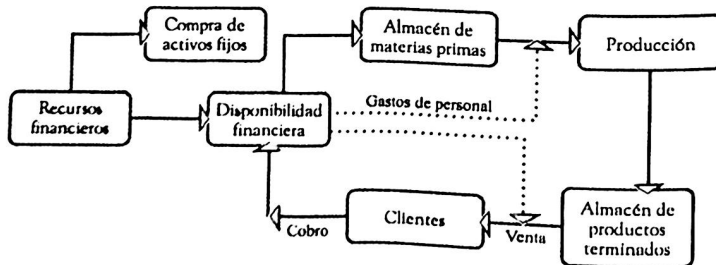
Para tener una valoración precisa del proyecto de inversión, aconsejamos estudiar los dos ciclos empresariales: el ciclo corto o de explotación y el ciclo largo o de renovación del inmovilizado.

En líneas generales, cualquier empresa requiere la compra de una serie de activos, maquinaria, instalaciones, etc., con los que fabricará los productos. Estos elementos tendrán que estar adecuadamente estimados en el activo de la empresa o estructura económica.

El activo empresarial se divide en activo fijo y circulante. El activo fijo estará compuesto por todos los elementos que adquiramos y que permanecerán en la empresa más de un año. El activo circulante estará compuesto por los elementos que permanecerán menos de un año.

En consecuencia, necesitaremos dos tipos de bienes, que están muy relacionados con los dos ciclos: el ciclo corto o ciclo de explotación, y el ciclo largo o ciclo de renovación del inmovilizado.

A la hora de hablar del ciclo corto o de explotación, hay que indicar que la adquisición de un terreno o unas instalaciones no son suficientes para la fabricación de productos. Necesitaremos unas inversiones con las que poner en marcha esos activos fijos, como, por ejemplo, las materias primas u otros bienes (activo circulante). A diferencia de los activos fijos, las inversiones en activo circulante se recuperan cuando cobramos las ventas, es decir, son elementos de transformación. Este proceso, que es repetitivo, se denomina ciclo corto o de explotación de la empresa. El cuadro siguiente ilustra las distintas etapas del ciclo de explotación de la empresa.



Una vez realizado el ciclo, salvo que cambie la situación económica y la estructura empresarial, su duración será siempre estable y constante a corto plazo. Entendemos por estructura empresarial el proceso productivo y las políticas que intervienen en el ciclo del ejercicio: la política de proveedores, de clientes y de almacenamiento. El tiempo medio que una unidad monetaria tarda en convertirse en líquida se denomina periodo medio de maduración.

El periodo medio de maduración se divide en cinco etapas: aprovisionamiento, producción, almacenaje de productos terminados, cobro y pago a proveedores. Con la siguiente operación podemos calcular la duración del periodo medio de maduración:

$$PMM = 365 \cdot \left(\frac{m}{M} + \frac{c}{C} + \frac{p}{P} + \frac{v}{V} \right)$$

En esta fórmula consideramos:

m: stock medio de materias primas en almacén en unidades monetarias.

M: coste anual de las compras de materias primas.

c: stock medio de productos en curso de fabricación en unidades monetarias.

C: coste anual de la producción.

p: stock medio de productos terminados en almacén en unidades monetarias.

P: coste anual de las ventas.

v: saldo medio de la cuenta de clientes y efectos a cobrar.

V: montante anual de las ventas.

Una vez determinado el periodo medio de maduración, es decir, el tiempo que necesitaremos para recuperar el dinero invertido en circulante, simplemente tendremos que conocer la inversión al día en circulante para saber con precisión la totalidad de la inversión inicial.

Una inversión en circulante para un periodo superior al periodo medio de maduración sería un despilfarro.

Por el contrario, si la inversión en circulante es inferior al periodo medio de maduración, podría bloquearse el proceso productivo de la empresa. No obstante, la cuantía exacta de la inversión diaria en circulante es muy complicada de determinar, por lo que podemos utilizar cálculos aproximados. Podemos recurrir al gasto medio diario que hace la empresa en circulante (GMD).

Con la siguiente fórmula matemática, elaborada por Fernández Pirla (1983), podemos conocer el gasto medio diario en circulante:

$$GMD = \frac{mp + mo + ggf}{365}$$

En ésta representan:

mp: gasto anual en materias primas.

mo: gasto anual en mano de obra.

ggf: otros gastos anuales de fabricación.

Otra fórmula para calcular el gasto medio diario distingue entre costes anuales fijos y variables:

$$GMD = \frac{Cv \times Q + Cf}{365}$$

En esta fórmula representan:

Cv: coste variable unitario.

Q: volumen anual de producción.

Cf: costes fijos anuales (excluida la amortización ya que no responde a una inversión en circulante).

Conocidos el periodo medio de maduración y el gasto medio diario, podremos calcular la inversión en circulante, si multiplicamos el periodo medio de maduración por el gasto medio diario:

$$NAC = GMD \times PMM$$

Es conveniente realizar una serie de inversiones para evitar posibles desfases de liquidez. Es importante que la inversión en activo circulante realizada por la empresa sea financiada con fondos cuya exigibilidad sea nula o a largo plazo. El fondo de maniobra o de rotación es el exceso de los recursos permanentes sobre el activo fijo, es decir, parte del activo circulante financiado con recursos a largo plazo.

$$FM = PF - AF = \frac{FP + DL}{PF} - AF$$

$$FM = AC - PC = \frac{E + CL + T}{AC} - DC = \frac{E + CL + T}{AC} - \frac{DCE - DCB}{DC}$$

En la que:

FM: fondo de maniobra.

DC: deuda a corto plazo.

PF: pasivo fijo.

DCE: deuda a corto plazo derivada de la explotación.

FP: fondos propios.

DCB: deuda a corto plazo con intermediarios.

DL: deudas a largo plazo. Financieros.

AF: activo fijo.

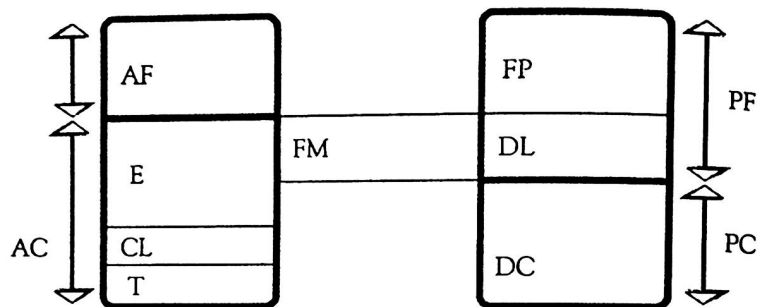
T: tesorería.

AC: activo circulante.

PC: pasivo circulante.

E: existencias.

Podemos representar el fondo de maniobra de la siguiente forma:



El ciclo largo o de renovación del inmovilizado está relacionado con el activo fijo empresarial. Los activos fijos se van depreciando como consecuencia del paso del tiempo, es decir, van perdiendo valor debido a su uso. A causa del paso de los ciclos de explotación, estos activos pierden valor.

Debemos prever la pérdida de valor de los activos fijos, ya que en caso contrario tendríamos dificultades de continuidad. Para evitar esto, tenemos que dotar al proyecto de los denominados fondos de amortización técnica o contable, con los que nos dotaremos de fondos que nos permitan renovar los activos una vez que hayan perdido su vida útil.

Los fondos de amortización técnica proceden del precio de venta de los productos.

En conclusión, con la amortización podremos renovar los activos y volver a desarrollar nuevos ciclos. Este ciclo de duración superior al de explotación se denomina ciclo largo o de renovación del inmovilizado.

La decisión de inversión se basa en la idea de que para invertir hay que conocer la asignación de recursos que desarrollaremos en el tiempo, lo que nos conduce a establecer criterios de comparación de cantidades de dinero recibidas en momentos distintos del tiempo.

Para ello dividimos el tiempo en periodos elementales, $n = 0, 1, 2, \dots$, y se denomina cero al momento actual. En condiciones de certeza podemos mostrar indiferencia

entre C_0 euros hoy, y C_1 dentro de un año, o C_n dentro de n años, es decir, podríamos identificar una serie tal que:

$$C_0$$

$$C_1 = C_0 \times (1 + i)$$

$$C_2 = C_1 \times (1 + i) = C_0 \times (1 + i) \times (1 + i) = C_0 \times (1 + i)^2$$

$$"$$

$$"$$

$$C_n = C_0 \times (1 + i)^n$$

En la que:

i : tipo de interés o tasa de intercambio entre valores actuales y futuros.

C_0 : cantidad disponible en el momento actual.

C_1, C_n : cantidades equivalentes a recibir en cada uno de los momentos sucesivos de tiempo.

Esta operación se denomina capitalización. Capitalizar es obtener el equivalente futuro de una cantidad disponible en el momento actual. La operación inversa es determinar la cantidad de dinero actual a que equivale una cantidad disponible con certeza en el futuro. Esta operación se denomina descuento o descontar.

C_0 se obtendría simplemente despejando en la expresión anterior:

$$C_0 = \frac{C_n}{(1 + i)^n}$$

Para realizar la evaluación de un proyecto de inversión deben tomarse como referencia las siguientes cuestiones:

- Desembolso inicial: son los pagos realizados para comprar el activo, lo denominamos A , que incluye también los gastos que derivan de su utilización.
- Cobros o entradas de dinero: originadas por la inversión en cada periodo del tiempo. Denominamos C_t a los cobros generados al final del periodo t .
- Pagos o salidas de dinero: originados por la inversión en cada periodo de tiempo. P_t representa los pagos al final del periodo t .

- **Horizonte temporal o vida del proyecto:** se trata del número de periodos de tiempo que transcurren desde que se produce el primer compromiso o desembolso del proyecto hasta que dejan de producirse cobros o pagos.
- **Valor residual:** es el valor de los activos en los que hemos invertido, al final del horizonte temporal programado para la inversión.

Si agregamos los cobros y pagos de cada periodo, obtenemos el siguiente diagrama temporal, representativo de las características financieras de la inversión:

$$\begin{array}{cccccc} -A & C_1 - P_1 & C_2 - P_2 & C_t - P_t \dots & C_n - P_n \\ 0 & 1 & 2 & t \dots & n \end{array}$$

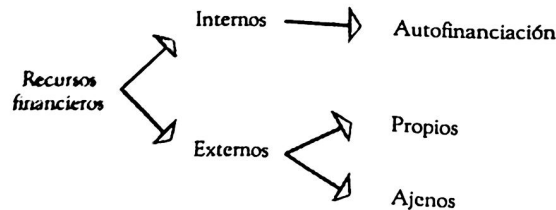
En cada periodo de tiempo se produce una corriente de entradas y salidas de dinero. La diferencia entre las mismas para un periodo t se conoce como flujo neto de tesorería al que llamaremos Q_t .

Es preciso destacar que los únicos flujos de caja relevantes para el análisis de un proyecto de inversión son los incrementales o diferenciales, es decir, aquellos que se derivan de la aceptación del proyecto que se va a evaluar.

Para tratar de simplificar la explicación, supondremos que los flujos de tesorería (cobros y pagos) serán iguales a los flujos de explotación (ingresos y gastos), es decir, que no existe diferencia temporal entre ingresos y cobros, y entre gastos y pagos si todas las operaciones se realizan al contado.

4.3.2. Recursos disponibles: autofinanciación y financiación externa

La financiación con que hacer frente a la inversión, como hemos estudiado, debe tener una estructura financiera óptima. Esto implica analizar las diferentes fuentes de financiación.



Estas fuentes se pueden clasificar del siguiente modo:

❖ Los recursos internos o autofinanciación:

Éstos son los recursos generados por la actividad de la empresa.

Hay dos tipos de autofinanciación:

- **Autofinanciación de mantenimiento:** está compuesta por las dotaciones de la empresa para provisiones y amortizaciones.

Las provisiones se realizan para contrarrestar los gastos que en la fecha de cierre del ejercicio no están cuantificados ni conocemos el momento en que se producirán (reparaciones, depreciación de existencias, etc.). La dotación de las amortizaciones siempre se realiza con anterioridad al cálculo del beneficio.

Las amortizaciones se efectúan para cubrir la depreciación anual sufrida por el inmovilizado como consecuencia del proceso productivo, y reflejan el consumo en el tiempo de las inversiones en inmovilizado por su utilización. La depreciación puede ser de capacidad (desgaste físico) y de valor o económica (obsolescencia, etc.).

- **Autofinanciación de enriquecimiento:** está formada por las reservas de la empresa.

Entre las ventajas que supone la autofinanciación podemos señalar que la autofinanciación proporciona autonomía a la empresa. De la misma forma, hay que decir que las reservas son una serie de recursos que no tienen por qué remunerarse, característica que resulta muy ventajosa. Por último, debemos indicar que en muchos casos, para las pequeñas y medianas empresas, la autofinanciación es la única forma de obtener recursos financieros a largo plazo.

Si nos fijamos en los inconvenientes de esta fórmula financiera, podemos señalar que, a veces, da lugar a inversiones poco rentables si se invierte sin meditar lo necesario.

Otro de los problemas más importantes es el hecho de que la autofinanciación puede generar en algunos casos una inflación de costes si se intentasen aumentar los beneficios mediante el incremento del precio de los productos, para generar así reservas y repartir beneficios aceptables al mismo tiempo.

Igualmente, resulta una traba que la autofinanciación, al reducir los dividendos, disminuye la rentabilidad de las acciones y, de esta forma, el valor de las mismas en bolsa desciende.

A veces, nos podemos encontrar con que algunas empresas utilizan la autofinanciación para eludir impuestos, lo que representa otro inconveniente.

Por último, como argumento negativo, podemos indicar que la autofinanciación es una herramienta muy buena para empresas en situación de monopolio, ya que éstas obtienen muchos beneficios y autofinancian importantes inversiones. Esto repercute directamente en su situación de monopolio e incrementa sus diferencias con otras empresas más pequeñas.

❖ Los recursos externos o financiación externa:

A diferencia de la autofinanciación, estos recursos no proceden de la actividad de la empresa.

Hay dos tipos de recursos externos:

- Los recursos externos propios son aportaciones de capital a la empresa que proceden de sus propietarios, y pueden proceder del momento de la creación de la empresa o de contribuciones posteriores, como es el caso de las ampliaciones de capital.

Tienen que ser devueltos en una fecha determinada. Estos fondos se establecen en el balance como capital social, capital, etc. En el caso de sociedades anónimas, estas aportaciones son un determinado número de acciones, que equivalen a la cantidad proporcionada.

- Los recursos externos ajenos pueden ser a corto y a largo plazo, es el plazo de exigibilidad lo que diferencia a ambos. Cuando el plazo es inferior a un año, son a corto plazo, y si el plazo es superior a un año, son a largo plazo.

Los recursos externos a largo plazo básicamente son: préstamos, créditos bancarios, operaciones de *leasing* y de *renting*:

El préstamo consiste en que la entidad financiera presta al cliente una determinada cantidad de dinero, que tendrá que ser devuelta en un periodo de tiempo establecido junto a los intereses que correspondan.

El crédito bancario consiste en que la entidad financiera pone a disposición del cliente una cantidad máxima de dinero. El cliente puede disponer de esa cantidad en cada momento y pagará únicamente por la cantidad de dinero utilizada, aunque el tipo de interés suele ser superior que en los préstamos bancarios.

Por su parte, el *leasing* es una operación de arrendamiento financiero mediante un contrato en el que el arrendador alquila un bien a una empresa, la cual adquiere el compromiso de pagar unas cuotas por el alquiler. Al finalizar el contrato el arrendatario tiene la opción de comprarlo por el valor residual establecido previamente, de devolverlo a la sociedad de leasing, o de realizar un nuevo contrato con el mismo bien, pero se va a tomar como precio inicial el valor residual.

Sus modalidades serían tres: *leasing* financiero, *leasing* operativo y *lease back*.

- El primero de ellos, el *leasing* financiero, obliga a pagar el alquiler mientras dure el contrato, que no puede rescindirse por ninguna de las dos partes de manera unilateral. Una vez cerrada una operación de compra sobre un bien, acudimos a la sociedad de leasing, que compra el bien y lo alquila, de esta manera se establece una opción de compra.
- La segunda de las modalidades es el *leasing* operativo. En este caso el arrendador es el productor del bien, que deja en uso el bien arrendado a cambio del mantenimiento y las reparaciones oportunas. También se compromete a sustituirlo por modelos más avanzados que vayan surgiendo en el mercado. De esta forma, evitamos la obsolescencia del bien, aunque las cuotas son más altas que en el *leasing* financiero. Este contrato puede rescindirse en cualquier momento.
- El tercer tipo, el *lease back*, consiste en que una empresa vende un bien, que compró con anterioridad a la sociedad de leasing, y establece un contrato de arrendamiento por disponer del bien.

Ventajas del leasing	Inconvenientes del leasing
Es bueno para la expansión de la empresa.	A veces, cuando se termina el contrato, se ha pagado el precio total del bien.
Es flexible y se adapta a las circunstancias concretas de producción.	El coste del leasing es más elevado que otras fórmulas financieras.
Suele ser beneficioso en países en los que el crédito a medio plazo no está muy desarrollado.	La existencia de intermediarios encarece el leasing.

El renting es otro tipo de recurso externo que consiste en el alquiler de un bien durante un tiempo establecido. Generalmente no se tiene la opción de compra, aunque permite que se renueve el contrato del bien o que se realice un nuevo contrato de otro bien más moderno.

En los recursos externos a corto plazo se incluirían los créditos comerciales, la financiación bancaria y el *factoring*.

- Los créditos comerciales son la financiación que nos pueden proporcionar los proveedores cuando la mercancía se paga después de la recepción de la misma. Los plazos suelen ser de treinta, sesenta y noventa días.
- Por su parte, la financiación bancaria consiste en préstamos y créditos bancarios a corto plazo que únicamente se diferencian de los préstamos y créditos estudiados anteriormente en su vencimiento, que consiste en un periodo inferior a los otros.

También incluye el descuento comercial, mediante el cual una entidad financiera entrega a su cliente el importe de efectos comerciales (por ejemplo, letras de cambio) antes de que venzan, una vez deducidos los gastos de intereses y comisiones.

- El último de los recursos externos a corto plazo se conoce como *factoring*, y consiste en la venta, antes de su vencimiento, de un crédito concedido a sus clientes, a una sociedad de *factoring*, que se encargará de cobrarlo. La empresa obtiene liquidez y elimina la gestión administrativa que conlleva una venta con pago aplazado. Como contraprestación, la sociedad *factoring* recibe una comisión.

Las fuentes financieras que hemos analizado implican una serie de costes (intereses, comisiones, etc.) que se denominan coste de utilización de capitales, coste de financiación o coste de capital.

No hace falta añadir que hemos de seleccionar, de entre las fórmulas estudiadas, aquéllas cuyos costes sean menores.

Existen otros tipos de recursos financieros como el *confirming*, los seguros de crédito, el capital riesgo-inversores, capital riesgo-sociedades, las sociedades de garantía recíproca y las ayudas y subvenciones.

- Mediante el *confirming*, la empresa cede a una entidad financiera los derechos de una operación de compra y su correspondiente pago a los proveedores. Es un servicio de pagos y no de deudas.

- El seguro de crédito se utiliza para la cobertura de riesgos comerciales, en el que el factor es una empresa aseguradora, sin gestión de cobro ni posibilidad de financiación. El empresario deudor se analiza desde la perspectiva de una compañía de seguros.
- El capital riesgo-inversores consiste en realizar inversiones, especialmente pequeñas y medianas empresas, en las que el inversor interviene en las decisiones y ayuda en la gestión. El beneficio del inversor reside en los beneficios o en la venta de sus participaciones.

Generalmente, suelen permanecer como inversores entre tres y cinco años, y suelen preferir proyectos de empresas innovadoras.

Las sociedades de capital riesgo cumplen funciones similares a los inversores particulares. Actúan desde sociedades que, por lo general, agrupan empresas y particulares o dependen de entidades financieras. Pueden ser también públicas, dependientes de organismos públicos, tanto estatales como autonómicos o locales.

Están habitualmente especializadas por sectores, se involucran en la marcha de la empresa, y colaboran en la toma de decisiones estratégicas.

Apuestan por negocios tanto en fase inicial, como por negocios que ya están en marcha con objeto de financiar su crecimiento.

La participación se puede concretar en diferentes modalidades: acciones ordinarias, acciones privilegiadas, créditos participativos, etc.

- Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) tienen por objeto apoyar a las pymes, y proporcionarles avales que se toman como garantías por parte, generalmente, de los bancos.

Este tipo de sociedades intermedian y avalan, pero no prestan dinero, aunque suelen proporcionar asesoramiento, gestión de ayudas y negociación de condiciones.

- Las ayudas suelen ser mediante créditos de bajo interés o de interés inferior a los bancos. El Instituto de Crédito Oficial proporciona financiación, generalmente a largo plazo a las pymes.
- Las subvenciones tienen por objeto ayudar a fondo perdido mediante capital o mediante financiación de gastos corrientes de la empresa.

4.3.3. La tesorería. Los flujos de caja

La previsión de flujos de caja es un elemento fundamental ya que precisa un conocimiento detallado y profundo del negocio. De esta forma, eliminaremos la subjetividad que nos puede conducir a errores a la hora de poner en marcha el proyecto.

Es conveniente hacer una previsión de tesorería a cinco años vista. No obstante tendremos que ajustarlo continuamente. En general, las empresas hacen previsiones de tesorería diaria, semanal y mensual, ya que la financiación es un recurso costoso que hay que optimizar.

Al principio, todo proyecto requiere un fuerte desembolso y, por lo general, los ingresos suelen tardar en llegar.

Para la previsión de tesorería hemos de considerar los siguientes elementos:

Cajas y bancos iniciales
+ Cobros:
cobros (de clientes y deudores)
créditos recibidos
aportaciones de capital
Total entradas = total disponible o capital neto de trabajo
- Pagos:
inversiones
compras (materias primas...)
gastos (servicios, impuestos, sueldos y salarios)
devolución de créditos
Total salidas = caja final

Aunque hay unos gastos que se pagan periódicamente, como, por ejemplo, los impuestos, los salarios, los gastos corrientes de luz, agua, etc. que nos ayudan a prever, es fundamental controlar los gastos no periódicos, es decir, proveedores o cobros. Debemos considerar que, al inicio de la actividad, tenemos que ganarnos una buena reputación, y un retraso en el pago puede ser síntoma de falta de liquidez, lo que contribuirá a perjudicar nuestra imagen, que incluso podría implicar problemas de suministro.

Beneficio no es liquidez y muchas empresas que obtienen beneficios fracasan por falta de liquidez. Para minimizar esto hay que elaborar una previsión de tesorería (también llamado presupuesto de tesorería), que debe revisarse semanal o mensualmente.

La previsión de tesorería, que consiste en prever las necesidades futuras de efectivo, se elabora con un año de antelación y se desglosa en meses para analizar si tendremos superávit o déficit al inicio de cada mes. Esto nos proporcionará una visión del efectivo disponible que prevemos tener a fin de mes.

Aunque es difícil conocer con precisión los gastos que tendremos a un año vista, es una herramienta importante que merece la pena realizar.

Aconsejamos hacer la previsión de tesorería con carácter mensual, ya que si las cifras fuesen erróneas, podremos corregirlas en cuanto se produzca la imprecisión, y estaremos a tiempo de establecer las medidas correctoras oportunas.

El punto de partida es la tesorería en un momento determinado, en el que conocemos el saldo inicial, el resto de las cifras las tendremos que estimar. Las previsiones pueden partir de las cifras del año anterior si se incorporan los cambios que han sucedido y los que prevemos que sucederán.

Ejemplo

Presupuesto de tesorería para 6 meses

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo inicial de tesorería	-5	1	55	65	92	-14
COBROS:						
• Ventas al contado	30	75	70	70	30	80
• Ventas a crédito	40	100	95	110	40	100
• Varios	0	5	0	0	0	0
TOTAL DE EFECTIVO (1)	65	181	220	245	132	166
PAGOS:						
• Salarios	30	50	50	50	60	60
• Compras en efectivo	10	15	20	22	20	30
• Compras a crédito	20	55	60	60	60	60
• Intereses de préstamo	0	0	20	0	0	0
• Alquileres	0	0	0	0	0	0
• Contribuciones	0	0	0	10	0	0
• Electricidad	0	0	0	4	0	0
• Gas	0	0	0	2	0	0
• Gastos de correo	1	2	1	1	2	2
• Gastos de teléfono	2	2	2	2	2	0
• Varios	1	2	2	2	2	2
• Inversiones	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE PAGOS (2)	64	126	155	153	146	154
DISPONIBLE (1) - (2)	1	55	65	92	-14	12

EJERCICIO 4

1. ¿Cómo debe estar diseñado el presupuesto de fabricación?

2. ¿Qué partidas incluye el inmovilizado inmaterial?

3. Exponga el ciclo largo o de renovación del inmovilizado.

4. Señale las cinco cuestiones que hay que tener en cuenta para evaluar un proyecto de inversión.

5. ¿Qué es el renting?

SOLUCIONES

EJERCICIO 4:

1.
El presupuesto de fabricación debe estar diseñado de forma que cubra las necesidades originales por la venta de los productos y que lleve consigo mantener el menor nivel de existencias posibles.

2.
El inmovilizado inmaterial incluye las siguientes partidas:

- Desarrollo e investigación.
- Marcas, *royalties* y patentes.
- Gastos de registro, notaría y constitución de la sociedad.
- *Software* informático.

3.
El ciclo largo o de renovación del inmovilizado está relacionado con el activo fijo empresarial. Los activos fijos se van depreciando como consecuencia del paso del tiempo, es decir, van perdiendo valor debido a su uso. A causa del paso de los ciclos de explotación, estos activos pierden valor.

Debemos prever la pérdida de valor de los activos fijos, ya que en caso contrario tendríamos dificultades de continuidad. Para evitar esto, tenemos que dotar al proyecto de los denominados fondos de amortización técnica o contable, con los que nos dotaremos de fondos que nos permitan renovar los activos una vez que hayan perdido su vida útil.

Los fondos de amortización técnica proceden del precio de venta de los productos.

En conclusión, con la amortización podremos renovar los activos y volver a desarrollar nuevos ciclos. Este ciclo de duración superior al de explotación se denomina ciclo largo o de renovación del inmovilizado.

4.
Para realizar la evaluación de un proyecto de inversión deben tomarse como referencia las siguientes cuestiones:

- Desembolso inicial.
- Cobros o entradas de dinero originadas por la inversión en cada periodo de tiempo.
- Pagos o salidas de dinero originados por la inversión en cada periodo de tiempo.
- Horizonte temporal o vida del proyecto.
- Valor residual.

5.
El renting consiste en el alquiler de un bien durante un tiempo establecido. Generalmente no tiene la opción de compra, aunque permite que se renueve el contrato del bien o que se realice un nuevo contrato de otro bien más moderno.

4.4. Resumen de contenidos

La inversión está directamente relacionada con la obtención de beneficios. Para ello es necesario evaluar los costes y beneficios que tendremos inicialmente, así como los que consideramos que se producirán en el futuro.

A la hora de financiar la inversión, podemos contar con recursos propios y recursos ajenos.

La autofinanciación consiste en la financiación con los recursos generados por la actividad de la empresa. Hay dos tipos de autofinanciación: de mantenimiento y de enriquecimiento.

La financiación externa son recursos ajenos que no proceden de la actividad de la empresa. Hay dos tipos de recursos externos: recursos externos propios y recursos externos ajenos.

Los recursos externos a largo plazo son básicamente préstamos y créditos bancarios, operaciones de *leasing* y *renting*.

Los recursos externos a corto plazo son los créditos comerciales, la financiación bancaria (préstamos y créditos a corto plazo), el descuento comercial y el *factoring*.

La previsión de tesorería consiste en prever las necesidades futuras de efectivo, se desglosará en meses para analizar si tendremos superávit o déficit al inicio de cada mes. Esto nos proporcionará una visión del efectivo disponible que prevemos tener a fin de mes.

AUTOEVALUACIÓN 4

1. El inmovilizado material incluye, entre otras cosas, el *software* de gestión.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. El pasivo circulante consta básicamente de materias primas, componentes, productos terminados y tesorería.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
3. En el ciclo corto o de explotación, las inversiones en activo circulante se recuperan cuando cobramos las ventas.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
4. Las provisiones se efectúan para cubrir la depreciación anual sufrida por el inmovilizado como consecuencia del proceso productivo.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
5. Los recursos externos propios son aportaciones de capital a la empresa que proceden de sus propietarios.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 4:

1.b 2.b 3.a 4.b 5.a

CASO PRÁCTICO

Proyecto Muelas

CICLO CORTO

Tras la etapa de planificación, ahora procedía analizar la inversión necesaria, para ello comencé por el periodo medio de maduración que es el tiempo necesario para recuperar la inversión, y en el que hay que tener en cuenta el aprovisionamiento, la producción, el almacenaje de productos terminados, y el cobro y el pago a proveedores. La fórmula es:

$$PMM = 365 \times \left(\frac{m}{M} + \frac{c}{C} + \frac{p}{P} + \frac{v}{V} \right)$$

Con la información de que disponía ya, podía calcular los importes de cada uno:

m = 300.000 euros
M = 1.080.000 euros
c = 450.000 euros
C = 3.570.000 euros
p = 250.000 euros
P = 3.860.000 euros
v = 450.000 euros
V = 13.500.000 euros

$$365 \times (300.000 / 1.080.000 + 450.000 / 3.570.000 + 250.000 / 3.860.000 + 450.000 / 13.500.000) =$$

El periodo medio de maduración resultó ser de 172,25 días.

Ahora debía conocer la inversión inicial en circulante. Para ello calculé el gasto medio diario que el proyecto necesitaba en circulante (GMD):

$$GMD = \frac{mp + mo + ggf}{365}$$

mp = 519.161 euros
mo = 1.361.500 euros
ggf = 408.065 euros

De la fórmula resultó el gasto medio diario en circulante, que fue de 6.270,5 euros.

Había llegado el momento de conocer la inversión en circulante: había que multiplicar el periodo medio de maduración por el gasto medio diario, como en la fórmula que sigue:

$$NAC = GMD \times PMM$$

$$6.270,5 \times 172,25 = 1.080.115 \text{ euros}$$

En conclusión, la inversión en circulante era de 1.080.115 euros.

CICLO LARGO

Tras pedir presupuestos a diversos proveedores, obtuve los siguientes costes de inmovilizado:

Inmovilizado inmaterial	
Desarrollo e investigación	250.000
Marcas, <i>royalties</i> , patentes	35.000
Registro, notaría, constitución	30.000
Software informático	350.000
Inmovilizado material:	
Edificios, terrenos	1.960.000
Instalaciones producción	1.390.000
Maquinaria y utensilios	1.630.000
Mobiliario	437.000
Herramientas transporte	236.000
Hardware informático	32.000
Total inmovilizado	6.350.000

Autofinanciación, financiación externa

Del estudio anterior se derivaba que era necesaria la siguiente inversión:

Inversión en inmovilizado (activo fijo):	6.350.000 euros
Materias primas (activo circulante):	519.161 euros
Tesorería (activo circulante):	560.954 euros
Total inversión necesaria:	7.430.000 euros

En este momento estaba clara la inversión necesaria, pero ahora tenía que estudiar cómo íbamos a financiar el proyecto, es decir, las fuentes de financiación.

En esta fase no tenía más remedio que hablar con D. José Muelas, ya que poseía el 100 % de las acciones de Muelas, S. A. La verdad es que estaba nervioso, pensaba que se echaría las manos a la cabeza cuando le dijese que necesitábamos 7.430.000 euros.

La sonrisa del presidente me sorprendió. Éste es el principal dato que necesito —indicó—, precisamente porque estoy haciendo previsiones sobre el cierre del ejercicio, y estoy estudiando la partida que destinaré a reservas.

Esto me tranquilizó, no le había sorprendido la inversión, y además lo tenía todo previsto —pensé.

Con estos datos —continuó—, la estructura financiera de la empresa va a ser la siguiente. En primer lugar, sabes que mi familia nunca ha sido amiga de endeudarse, y casi todas las inversiones que hemos hecho en estos cien años, las hemos hecho con recursos propios. No obstante, siempre hemos recurrido a financiación externa, como todas las empresas.

Con estos datos, la financiación va a ser la siguiente:

Vamos a financiar la inversión en inmovilizado (6.350.000 euros) con recursos propios. Precisamente ahora estoy previendo el cierre del ejercicio, y estaba esperando este informe para conocer el importe que voy a destinar a reservas.

La inversión en circulante la vamos a financiar con recursos ajenos. Esta inversión —apuntó— es para financiar los costes de la actividad, sobre todo al principio, ya que no tendremos ingresos en el primer trimestre y tendremos que hacer frente a una serie de gastos, como materias primas, luz, etc.

La tesorería necesaria para comenzar la actividad (560.954 euros) la obtendremos mediante un préstamo bancario. En el momento de empezar necesitaremos este importe y ahí no podemos fallar.

Todavía queda por definir la inversión en materias primas (519.161 euros). Para esta partida recurriremos a una póliza de crédito. La póliza es una herramienta flexible que podemos disponer o no, en función de las necesidades de cada momento.

Finalmente la tesorería tendrá una evolución, y si las previsiones que haces son correctas, en unos meses la actividad generará ingresos, lo que permitirá

que obviemos la póliza de crédito, a corto plazo y medio plazo, y el préstamo a medio y largo plazo.

La lógica del razonamiento me sorprendió, el inmovilizado (inversión a largo plazo) se financiaría con recursos propios y el circulante (inversión a corto plazo para la actividad) se financiaría externamente.

Además D. José Muelas había incorporado un nuevo elemento al análisis: la previsión de tesorería. Con los datos que tenía me dispuse a ello.

PREVISIÓN DE TESORERÍA (1 AÑO). CUATRO TRIMESTRES

Aunque para realizar la previsión del ejercicio debe tomarse como referencia el mes, pensé que en este momento era suficiente con tener en cuenta el trimestre.

Presupuesto de tesorería para 1 año (en miles)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Saldo inicial de tesorería	560	- 453,3	- 359,8	- 25,1
Cobros	500	1.700	2.000	2.500
TOTAL EFECTIVO (1)	1.060	1.247	1.640	2.475

PAGOS				
Proveedores	53,8	106,7	155,2	208,6
Nominas + Seguridad Social	520	520	520	520
Publicidad/Promoción	930	930	930	930
Transporte	1,5	1,7	1,8	1,9
Seguros				180
Gastos financieros		35	40	30
Teléfono		2,5	2,6	2,9
Electricidad		0,4	0,4	0,5
Gas		0,2	0,3	0,4
Varios	8	10	15	17
TOTAL PAGOS (2)	1.513,3	1.606,5	1.665,3	1.891,3

DISPONIBLE (1) - (2)	- 453,3	- 359,8	- 25,1	583,6
-----------------------------	----------------	----------------	---------------	--------------

La previsión era sorprendente, en el primer trimestre no se llegaba a disponer en su totalidad la póliza de crédito y, cada trimestre, el saldo disponible pasaba a ser mayor, hasta en el último trimestre, que importaba 583,6 euros.

5 Criterios de valoración y evaluación de proyectos empresariales

5.1. Introducción

En la unidad didáctica anterior estudiábamos el desarrollo del proyecto, es decir, la magnitud de las inversiones, costes, financiación, etc. Ahora tenemos que evaluar el proyecto, es decir, tenemos que medir la rentabilidad de la inversión.

Para valorar y evaluar un proyecto hay que tener la información necesaria para ayudarnos a tomar una decisión. Se trata de calcular, mediante diferentes fórmulas, la conveniencia o no de seguir adelante con el proyecto, de obtener información objetiva sobre el proyecto.

Hay dos tipos de estudios: de valoración y evaluación. El primer tipo se basa en calcular la rentabilidad de un proyecto al margen de la figura del inversor. El segundo se basa en calcular la rentabilidad de la financiación efectuada por el inversor. Con esto queremos decir que hay fórmulas que evalúan la rentabilidad del proyecto y fórmulas que valoran la rentabilidad del inversor.

5.2. Criterios de valoración

En los apartados de este epígrafe estudiaremos la rentabilidad del proyecto en sí, la valoración del proyecto fuera de la empresa, en el mercado, y, por último, nos centraremos en la rentabilidad desde la perspectiva del inversor.

5.2.1. Valoración interna

La valoración interna es una primera aproximación que se centra en el análisis global de los costes, ingresos e inversión.

El estudio de la valoración interna nos permitirá estimar la relación de la inversión con los costes e ingresos previstos en el proyecto, lo que nos ofrecerá una visión adecuada para decidir si continuamos con estudios de más profundidad, si dejamos el proyecto, o si dejamos para más adelante la decisión de continuar o no.

Los flujos de caja, que estudiábamos en la unidad didáctica anterior, son un factor determinante del proyecto sobre el que haremos una previsión del balance de situación, una previsión de ingresos y gastos y estableceremos el punto de equilibrio. La información que necesitamos para ello la hemos obtenido en las anteriores unidades didácticas: investigación de mercado, producción, recursos humanos, recursos financieros, etc.

- **Balance de situación:**

Ya estudiamos que la financiación está constituida por los recursos financieros necesarios para poder adquirir los activos, y que existen dos tipos. De esta forma tenemos los siguientes recursos financieros:

- **Fondos propios.** Son las aportaciones de los socios y la parte de financiación propia que hay que devolver. Al principio, esta partida se nutre únicamente del capital social, pero más adelante crecerá con las reservas, es decir, los resultados que los accionistas deciden no distribuir y dejan en la compañía para financiar futuras inversiones.
- **Pasivos ajenos a largo plazo.** Fondos que personas o instituciones ajenas nos prestan y cuyo periodo de devolución es superior al año.
- **Pasivos ajenos a corto plazo.** Fondos que personas o instituciones ajenas nos prestan y cuyo plazo de devolución, a diferencia del anterior, es inferior al año.

A estos recursos financieros se les incorporan los saldos de proveedores, es decir, los atrasos que los proveedores nos permiten en el pago de nuestras compras. Es muy importante tener en cuenta que también nuestros clientes nos exigirán un aplazamiento en sus pagos, por lo que hay que analizar los periodos de pago y cobro, de manera que el saldo resulte favorable para nosotros. Un aplazamiento superior en el cobro a nuestros clientes nos obligará a tener una financiación extra ajena a corto plazo que nos permita soportar ese retraso. Por el contrario, un retraso en nuestros pagos nos permitirá reducir la financiación ajena a corto plazo.

Muchas veces los plazos ya están impuestos por el mercado y será necesario conocerlos para poder negociar óptimamente con nuestros clientes y proveedores y realizar correctamente nuestras previsiones de tesorería.

Pues bien, con el plan de inversiones y el plan de financiación que hemos estudiado, disponemos de todos los elementos para elaborar el balance de situación. El balance debe elaborarse para un horizonte de cinco años.

Modelo de balance	
	Año 1
Activo	
Inmovilizado	1.500.000
Financiación interna del grupo	
Existencias	250.000
Clientes	600.000
Deudores	100.000
Tesorería	75.000
Inversiones financieras temporales	0
Total activo	2.525.000
Pasivo	
Fondos propios	750.000
Resto patrimonio neto	250.000
Deudas largo plazo	
Deudas bancos largo plazo	1.000.000
Deudas bancos corto plazo	150.000
Deudas corto plazo	300.000
Otras deudas corto plazo no comerciales	75.000
Total pasivo	2.525.000

- **Previsión de ingresos y gastos:**

Con la previsión de ingresos y gastos obtendremos la cuenta de pérdidas y ganancias, que es un detalle de partidas de ingresos y sus gastos correspondientes. Al igual que el balance, se debe elaborar también para cinco años.

Para determinar los ingresos multiplicaremos las unidades de venta por el precio de venta, de manera que cubra los gastos necesarios para su obtención y nos proporcione un margen de beneficio.

La previsión de ingresos va en neto de IVA, ya que el IVA lo ingresaremos a Hacienda y nunca formará parte de nuestra cuenta de pérdidas y ganancias. Asimismo, con el IVA que se tiene que pagar sucede lo mismo.

Para determinar los gastos hay que tener en cuenta cada uno de los costes en que incurriremos hasta poner nuestro producto o servicio en manos del consumidor.

Las grandes partidas serían:

- **Aprovisionamientos:** materias primas y auxiliares. Hay que incluir todos los gastos asociados a la compra, incluidos los de transporte.
- **Gastos de personal:** sueldos y salarios, seguridad social y otros gastos sociales como mutuas profesionales, beneficios sociales, ayudas al personal, prendas de seguridad, servicios subcontratados (las ETT), etc.
- **Otros gastos de explotación:** alquileres, mantenimiento y conservación, servicios profesionales independientes, transporte de ventas, seguros, servicios bancarios, publicidad y propaganda, suministros (agua, energía, gas) y otros servicios exteriores.
- **Amortizaciones:** gasto teórico para reponer nuestros activos en el momento en que ya no estén aptos para su uso. Para cada activo, debemos determinar su vida útil esperada y, cada año, contabilizaremos un gasto que reducirá el valor de este activo, de manera que al final de su vida útil, habremos retenido los ingresos suficientes necesarios para reponerlos.
- **Gastos financieros:** en el caso de nuevas empresas, suele ser una partida importante. Por ello es esencial prestar atención a las diferentes opciones que tenemos de conseguir capitales ajenos y que analizaremos en los siguientes apartados.

Modelo de cuenta de pérdidas y ganancias (clasificados los gastos en fijos y variables)

Concepto	Importe euros
Ventas	2.500.000
Aprovisionamientos	1.000.000
Transporte	75.000
Suministros	50.000
Mano de obra directa	200.000
Total gastos variables	1.325.000
Reparación y conservación	50.000
Servicios exteriores	100.000
Mano de obra indirecta	100.000
Gastos financieros	37.500
Amortizaciones	150.000
Total gastos fijos	437.500
Suma gastos fijos y variables	1.762.500
Beneficios actividades ordinarias	737.500
Ingresos extraordinarios	0
Gastos extraordinarios	0
Resultado otras actividades	0
Total ingresos	2.500.000
Total gastos	1.762.500
Resultado antes de impuestos	737.500

- Punto de equilibrio:

Tenemos que distinguir dos grandes grupos de gastos:

- **Gastos variables:** son aquéllos que están ligados a la producción, es decir, según ésta aumente o disminuya, estos gastos se moverán en el mismo sentido y con una proporción fija. Son los aprovisionamientos, transporte de ventas, suministros para la producción, mano de obra directa o productiva y amortizaciones del equipo productivo.
- **Gastos fijos:** son los restantes gastos, los que no dependen del volumen de producción, como los servicios exteriores, los sueldos de personal indirecto, los impuestos fijos, la amortización del edificio, las instalaciones, el mobiliario, etc.

Incluso cuando una empresa tiene que cerrar durante un tiempo, tendrá que hacer frente a los gastos fijos. Es necesario determinar el punto de equilibrio o nivel de ventas a partir del cual se cubren los costes fijos. A partir de ese punto obtenemos margen o superávit, lo que significa que hemos calculado el precio de venta adecuadamente.

La diferencia entre el precio de venta de un producto y el total de costes variables necesarios para su obtención es lo que se denomina **margen de contribución**.

El **punto de equilibrio** o punto muerto se obtiene al dividir el total de costes fijos entre el margen de contribución, de este modo, obtendremos el número de unidades cuyas ventas nos permitirán cubrir los costes fijos. A partir de esa unidad, nuestro negocio comenzará a generar beneficios.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$Q = \frac{Cf}{(P - Cv)}$$

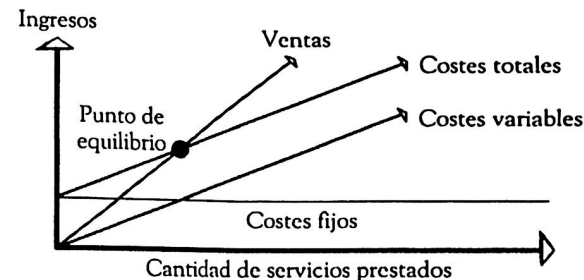
Q = cantidad que nos permite alcanzar el punto muerto

Cf = costes fijos

P = precio

Cv = costes variables

El cálculo del punto de equilibrio es fundamental para valorar internamente, ya que, si la cifra de ventas necesaria fuese inalcanzable, nos deberíamos replantear las hipótesis de nuestro negocio. Si no podemos estar seguros de alcanzar dicho nivel, no podemos asegurar la supervivencia de nuestra empresa.



Ejemplo

Imaginemos que nuestro proyecto consiste en una tienda de telefonía móvil y nuestros gastos fijos estimados son de 200.000 euros al año.

Partimos de que el precio medio de un teléfono móvil es de 70 euros, y el coste es de 20 euros. Con esta pequeña información podríamos calcular los teléfonos móviles que tendríamos que vender para cubrir los gastos fijos, es decir, para calcular el punto muerto.

Recordemos la fórmula del punto de equilibrio:

$$Q = \frac{Cf}{(P - Cv)}$$

$$Q = \frac{200.000}{(70 - 20)} = 4.000 \text{ teléfonos}$$

De este modo obtendremos:

$$4.000 \text{ teléfonos} \times 70 \text{ euros} = 280.000 \text{ euros}$$

Esta cantidad, 280.000 euros, nos permitirá pagar los 200.000 euros de costes fijos y nos dejará 80.000 que son el total de costes variables (4.000 x 20).

En el supuesto de que se trate de una tienda que abre de lunes a sábado, es decir, 310 días al año, deberá vender 13 móviles cada día.

En este caso la reflexión sería si seríamos capaces de vender el número suficiente de teléfonos para que el negocio no dé pérdidas. En caso de duda, lo aconsejable es renunciar a la idea.

En el caso de Zumos Muelas, el punto de equilibrio sería:

$$Q = \frac{Cf}{(P - Cv)}$$

Esto quiere decir que a partir de la venta de 6.902.174 unidades obtendremos beneficios.

$$Q = \frac{6.350.000}{(1 - 0,079)} = \frac{6.350.000}{0,92} = 6.902.174 \text{ unidades}$$

Si en las previsiones partamos de que vamos a vender 13.500.000 unidades, de momento, las perspectivas son buenas.

2.2. Valoración externa

En el apartado anterior (valoración interna), veíamos algunos cálculos de los componentes (activos, pasivos, etc.) de nuestro proyecto, que podemos denominar *valoración ordinaria*. Esto es algo corriente en todas las empresas.

Junto a este tipo de valoración interna u ordinaria, nos encontramos la **valoración externa** o **extraordinaria** que se suele realizar cuando se van a fusionar dos o más empresas o cuando se va a realizar una compraventa de una empresa por cualquier motivo.

La valoración externa de empresas ha cobrado importancia en los últimos años. Esto se debe a la liberalización de las economías y a su mayor integración a nivel internacional. Una de las principales vías seguidas para ello ha sido la de los procesos de fusión y absorción. Las empresas se fusionan para obtener una dimensión mínima que las dote de la eficacia necesaria para sobrevivir frente a la competencia interna y a la que procede del exterior. En otros casos, las fusiones o acuerdos de diverso tipo se realizan para acceder a nuevos mercados, a nuevas fuentes de energía o a nuevas tecnologías en un esfuerzo de diversificación.

En cualquier caso, vamos a estudiarla, ya que puede ayudarnos a conocer el valor que el proyecto podría tener en el mercado, y, sin duda, conocerla es bueno para tomar decisiones.

Podemos distinguir dos tipos de valoración externa: valoración en liquidación y valoración en funcionamiento.

- La **valoración en liquidación** es la que realiza para vender los activos, pagar a los acreedores y quedarse con la diferencia entre la cantidad obtenida y el precio pagado. Por consiguiente, lo importante cuando queremos valorar una empresa en liquidación es su valor como conjunto de bienes, derechos y deudas. En tal caso, el problema se limita a hallar el precio que tiene en el mercado cada uno de los bienes, derechos y deudas que tiene la empresa.
- La **valoración en funcionamiento** es bastante más compleja que la anterior. El valor en funcionamiento es el que tiene la empresa para quien piensa continuar con el negocio. Bajo esta consideración, la empresa no es una organización muerta, sino un ente cambiante inmerso en una realidad económica de la que depende, dirigida por una persona o grupo de personas y en la que el propietario ha de afrontar riesgos de pérdidas.

En líneas generales podríamos decir que interesaría liquidar una empresa cuando su valor en funcionamiento sea inferior a su valor en liquidación, es decir, cuando valga más como organización muerta que como sistema vivo.

Por ejemplo, puede que una empresa no valga nada para una organización nacional y que, sin embargo, tenga un gran valor para una entidad extranjera que desea penetrar en el mercado nacional para introducir sus productos en nuestro mercado.

Si las empresas tuvieran un único valor, sería difícil que se produjeran transacciones de empresas. Si éstas se producen es porque el valor es inferior para el vendedor que para el comprador. Si se fija un precio intermedio entre ambos, se produce la compraventa.

Si llamamos V_c al valor que la empresa tiene para el posible comprador, V_v al valor que tiene para el posible vendedor y P al precio resultante de la negociación, la condición para que se produzca la transacción es que $V_v \leq V_c$.

El precio al que se llegará estará comprendido entre ambos extremos: $V_v \leq P \leq V_c$.

El beneficio del vendedor será: $B_v = P - V_v$.

Y el beneficio del comprador: $B_c = V_c - P$.

El beneficio conjunto será: $B_t = B_v + B_c = (P - V_v) + (V_c - P) = V_c - V_v$.

Dentro de la valoración externa podemos hacer referencia al valor global de una empresa que está relacionado con el valor de los bienes, derechos y obligaciones de que es titular, así como de los rendimientos que puede generar.

Se puede decir que el valor global de una empresa dependerá de dos valores:

- Del valor sustancial o, lo que es lo mismo, del valor de los bienes y derechos que integran el activo de la empresa, así como de las obligaciones que haya contraído.
- Del valor inmaterial o *goodwill* (fondo de comercio) determinado por la capacidad de la empresa de generar beneficios.

Lógicamente, no puede asignarse el mismo valor global a dos empresas con una capacidad diferente para generar beneficios, aun cuando los valores reales que integran sus balances (valores sustanciales) sean parecidos.

Existe una distinción entre precio y valor, en este punto es donde aparece el concepto de sinergia.

El valor surge mediante un sistema de cálculo del coste de producción y, por tanto, es un proceso objetivo.

El precio es el resultado de una negociación en la venta de un producto y, por tanto, es una magnitud subjetiva.

Uno de los factores más importantes a través del que se valoran las empresas es el de los traspasos o fusiones o efecto sinergia (concentración de empresas).

Existirá sinergia cuando, al añadir a una empresa A otra nueva B , el resultado de esta combinación (C) es mayor que el resultado de sumar las actuaciones de cada una de ellas por separado. Es decir, hablaremos de sinergia cuando C sea mayor que la actuación individual de A y B .

$C > A + B$, la sinergia es positiva.

Si $C = A + B$, la sinergia es nula.

Si $C < A + B$, la sinergia es negativa, no tiene sentido una fusión.

El cálculo del valor sustancial de la empresa presupone la realización de un inventario completo y valorado de los bienes, derechos y obligaciones de la empresa. La suma de los diversos valores del activo, en relación con las obligaciones de la empresa, determinará el valor sustancial buscado.

El balance es un elemento fundamental de gran importancia como base de esta valoración. Algunas formas de valoración a través del balance son:

- El valor teórico, que vendrá representado por el valor neto de la empresa, se puede calcular de la siguiente forma:

$$\text{Valor teórico} \cdot \text{Valor sustancial neto} = \text{Activo real} - \text{Pasivo exigible} = \\ (\text{Activo total} - \text{Activo ficticio}) - \text{Pasivo exigible}$$

- El valor material, que se entiende como el valor actual y real de la empresa, es un valor real, que deberá incluir todas las plusvalías no reflejadas en el balance. Es un valor material porque no incluye el goodwill. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Valor material} = \text{Valor teórico} + \text{Reservas ocultas (o plusvalías)} \\ - \text{Contra reservas (o minusvalías)}$$

Tiene la ventaja de depurar las insuficiencias que, a veces, padece la contabilidad. Por otro lado, su mayor inconveniente es calcular el valor real de algunas de sus partidas.

- El valor inmaterial o goodwill de la empresa corrige el valor sustancial, lo incrementa o disminuye para calcular el valor global de la misma, con el fin de obtener beneficios superiores o inferiores a los normales.

El cálculo de este valor inmaterial trae consigo un juicio subjetivo por parte del valorador, que ha de prever la evolución futura de la empresa. Recordemos que el valor inmaterial o goodwill es el fondo de comercio, es decir, la capacidad de la empresa para generar beneficios.

$$\text{Valor global} = \text{Valor sustancial} + \text{Goodwill}$$

- El valor de rendimiento es el valor actual de las rentas generadas por la empresa en el futuro. Es el valor que tiene la empresa para quien la mantenga en funcionamiento.

Cuando una persona o entidad adquiere una empresa y desea que continúe con su actividad, lo que realmente desea es adquirir sus rentas futuras. En tal caso, adquirir una empresa es realizar una inversión que, en principio, podría valorarse y analizarse como cualquier otra. El valor actual de los flujos de caja de una inversión es:

$$\frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

Donde k es la rentabilidad requerida de la inversión en cuestión

Cuando esta expresión se aplica a la inversión en la adquisición de una empresa, el resultado se denomina valor de rendimiento. No obstante, la inversión en una empresa presenta una serie de peculiaridades.

Habitualmente su duración tiende a infinito, pues las empresas no suelen tener una fecha de disolución.

La dificultad para estimar sus flujos de caja obliga a realizar simplificaciones. Así, aunque lo que se debe prever son los flujos de caja, lo más habitual es tomar como estimación de los mismos los beneficios, y suponer que éstos se mantienen constantes todos los años. Por tanto, se supone que para una empresa de n años de duración, su valor de rendimiento será:

$$Vr = \frac{B^0}{(1+k)} + \frac{B^0}{(1+k)^2} + \dots + \frac{B^0}{(1+k)^n} = B^0 \frac{(1+k)^n - 1}{k \times (1+k)^n}$$

Aunque lo más frecuente es que la duración de la inversión tienda a infinito y así se obtiene:

$$Vr = B^0 \cdot \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{(1+k)^n - 1}{k \times (1+k)^n} = \frac{B^0}{k}$$

5.2.3. Rentabilidad del proyecto

Con anterioridad vimos la rentabilidad desde el punto de vista del negocio, ahora vamos a estudiarla bajo la perspectiva del inversionista, es decir, la rentabilidad de los recursos propios invertidos.

El ratio es un cociente que puede proporcionar una sólida interpretación sobre el proyecto. Veamos algunos de los ratios más comunes que analizan la rentabilidad del proyecto:

- Rentabilidad de la inversión:

Es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el capital invertido (por accionistas y por acreedores).

$$Rr = \frac{B^0}{P_i (\text{Pasivo total})} \times 100$$

- Rentabilidad sobre fondos propios:

Tiene en cuenta las aportaciones de socios.

$$Rfp = \frac{B^0}{Fp (\text{Capital} + \text{reservas})} \times 100$$

- Rentabilidad sobre activos:

Es la rentabilidad generada por los activos.

$$ROA = \frac{B^0 \text{ net}}{\text{Activo}} \times 100$$

- **Ratio de solvencia:**

Determina la capacidad de respuesta de la empresa desde el punto de vista patrimonial.

$$R_s = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo exigible}}$$

Si el ratio de solvencia es menor que 1, la empresa está en quiebra.

Es aconsejable que el ratio de solvencia esté entre 1,5 y 2,5.

- **Ratio de endeudamiento:**

Proporciona el riesgo financiero del negocio. Cuanto menor sea el cociente, la empresa estará más saneada.

$$R_e = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Recursos propios}}$$

- **Ratio de liquidez:**

$$R_l = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{PEcp (Pasivo exigible a corto plazo)}}$$

- **Ratio de tesorería:**

Establece la capacidad de una empresa para disponer de dinero en metálico. Su valor óptimo es entre 0,5 y 1.

$$R_t = \frac{A_r + A_d}{\text{PEcp}}$$

En la que:

A_r : Activo realizable (dinero en caja).

A_d : Activo disponible (fácilmente convertible en dinero).

5.3. Criterios de evaluación del proyecto

Veamos los tres criterios más usuales para evaluar el proyecto: el método del *pay-back*, el método del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

- **Método del *pay-back*.** También se denomina «plazo de recuperación de la inversión». Este análisis consiste en determinar el tiempo que transcurrirá para que los beneficios generados por nuestra actividad nos permitan recuperar la inversión realizada. De este modo, un proyecto será tanto más atractivo cuanto menor sea dicho periodo de tiempo.

El cálculo del *pay-back* es el siguiente:

$$P = \frac{A}{Q}$$

En esta fórmula representan:

P = periodo de tiempo en el que recuperaremos la inversión inicial, normalmente se mide en años.

A = importe de la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Q = *cash flow* anual o flujos de caja que generará nuestro negocio.

- **Método del Valor Actual Neto (VAN).** El cálculo del valor actual neto consiste en cuantificar el incremento de patrimonio que la realización de la inversión tendrá.

Se calcula mediante la actualización o cálculo del valor actual de los flujos de caja que el negocio irá generando. Para calcular el valor actual de los flujos de caja futuros, aplicaremos una tasa de rentabilidad igual al coste de oportunidad (el interés que podríamos obtener en el mercado por esos fondos) y a este importe le restamos el coste de la inversión inicial.

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k) \times 2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k) \times n} = -A + \sum \frac{Q_j}{(1+k)^j}$$

En la que:

A = inversión inicial.

Q_j = flujos de caja de cada periodo (desde el periodo 1 hasta el periodo n).

k = coste de oportunidad o tasa de rentabilidad. Es el tipo de interés que empleamos para descontar los flujos de caja.

Si el resultado de dicha fórmula es positivo, es decir, $VAN > 0$, el proyecto es rentable.

Si el resultado es negativo, es decir, $VAN < 0$, el proyecto no es rentable por lo que deberíamos desistir de realizar la inversión, al menos mientras las hipótesis no sean susceptibles de ser modificadas.

- **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).** Es la tasa de interés que iguala el valor actual neto a cero. Es decir, aquel tipo de interés que hace que los flujos de caja descontados sean iguales al valor de la inversión inicial.

$$VAN = -A + \sum \frac{Q_j}{(1+r)^j} = 0$$

En esta fórmula:

VAN = valor actual neto.

A = inversión inicial.

Q_j = flujos de caja que nuestro proyecto generará.

r = tasa interna de rentabilidad.

Si $r > k$, por tanto $VAN > 0$; el proyecto es rentable y aceptable.

Si $r < k$; por tanto $VAN < 0$; el proyecto no es rentable y debe ser rechazado.

EJERCICIO 5

1. ¿Qué es la valoración en liquidación?

2. ¿Qué es el valor inmaterial o goodwill?

3. ¿En qué consiste el método del pay-back?

4. Explique brevemente en qué consiste la tasa interna de rentabilidad.

SOLUCIONES

EJERCICIO 5:

1.
La valoración en liquidación consiste en valorar la empresa como un conjunto de bienes, derechos y deudas. Se suele realizar para vender los activos, pagar a acreedores y quedarse con la diferencia entre la cantidad obtenida y el precio pagado, y se limita a hallar el precio que tiene en el mercado cada uno de los bienes, derechos y deudas que tiene la empresa.
2.
El valor inmaterial o goodwill es el fondo de comercio, es decir, el valor de la empresa desde el punto de vista de su capacidad para generar beneficios.
3.
El método del pay-back es el plazo de recuperación de la inversión, que consiste en determinar el tiempo que transcurrirá para que los beneficios generados por nuestra actividad nos permitan recuperar la inversión realizada.
4.
La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es la tasa de interés que iguala el valor actual neto a cero. Es aquel tipo de interés que hace que los flujos de caja descontados sean iguales al valor de la inversión inicial.

5.4. Resumen de contenidos

La valoración y evaluación del proyecto es una herramienta de gran ayuda para estimar si seguimos o no con el proyecto, ya que nos ofrece la posibilidad de estudiar la rentabilidad del proyecto en sí mismo y la rentabilidad del inversor.

La valoración interna es muy útil para estudiar la relación de la inversión con los costes e ingresos del proyecto. El balance de situación, la previsión de ingresos y gastos, la cuenta de ganancias y pérdidas, y el punto de equilibrio nos ofrecen una visión interna más objetiva del proyecto.

La valoración externa puede ayudarnos a perfilar el valor que podría tener nuestro proyecto en el mercado. Son dos los tipos de valoración más importantes: la valoración en liquidación y en funcionamiento.

Desde el punto de vista de la inversión, el método del pay-back nos permite determinar el tiempo que transcurrirá para que los beneficios permitan recuperar la inversión realizada. El VAN nos ofrece la posibilidad de cuantificar el incremento de patrimonio que tendrá la realización de la inversión.

Por último, la tasa interna de rentabilidad iguala el valor actual neto a cero, es decir, que los flujos de caja descontados sean iguales al valor de la inversión inicial.

AUTOEVALUACIÓN 5

1. La valoración externa consiste en analizar la rentabilidad desde la perspectiva del inversor.

- a. Verdadera.
- b. Falso.

2. Con la previsión de ingresos y gastos obtendremos el punto de equilibrio.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

3. El valor sustancial o fondo de comercio viene determinado por la capacidad de la empresa para generar beneficios.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

4. El cálculo del VAN es el siguiente: $P = A / Q$

Donde:

P = periodo de tiempo en el que recuperaremos la inversión inicial, normalmente se mide en años.

A = importe de la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Q = *cash flow* anual o flujos de caja que generará nuestro negocio.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

5. La rentabilidad de la inversión es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el capital invertido (por accionistas y por acreedores).

- a. Verdadero.
- b. Falso.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 5:

1.b 2.b 3.b 4.b 5.a

CASO PRÁCTICO

Proyecto Muelas

En el caso de Zumos Muelas, la inversión que necesitábamos era de 7.430.000 euros y suponemos que generará los siguientes flujos de caja:

Año 1: 583.000.

Año 2: 900.000.

Año 3: 100.000.

Año 4: 1.400.000.

Año 5: 1.700.000.

Año 6: 2.300.000.

Con una tasa de interés estimada en el 3,5 % para el horizonte de los seis próximos años:

1. Calculemos el pay-back o plazo de recuperación de la inversión.
2. Calculemos el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión.
3. Calculemos la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de la inversión.

PAY-BACK:

	7.430.000	
Año 1	583.000	6.847.000
Año 2	900.000	-317.000
Año 3	1.100.000	-200.000
Año 4	1.400.000	-300.000
Año 5	1.700.000	-300.000
Año 6	2.300.000	-600.000

En el segundo año habremos recuperado la inversión inicial.

VAN:

	VAN	Flujo caja 1	Flujo caja 2	Flujo caja 3	Flujo caja 4	Flujo caja 5	Flujo caja 6
Inversión inicial	-7.430.000	583.000	900.000	1.100.000	1.400.000	1.700.000	2.300.000
Valor actualizado	7.663.680	559.680	864.000	1.056.000	1.344.000	1.632.000	2.208.000
Tasa descuento	3,5 %						

$$\text{VAN} = 233.680$$

Hemos obtenido un VAN > 0, por lo que el proyecto resulta rentable.

TIR:

El 3,9 % es la tasa de descuento que iguala los flujos de caja de cada periodo descontados en el momento inicial, con la inversión inicial. Al ser superior al tipo de interés, el proyecto es rentable.

RESUMEN

La planificación y la gestión tienen por objeto desarrollar una gestión eficaz mediante una serie de herramientas que nos permiten tomar decisiones adecuadas.

En este manual hemos estudiado que mediante la planificación establecemos objetivos, estrategias y líneas de actuación, cuya finalidad es minimizar los riesgos que todo proyecto empresarial lleva implícitos.

También hemos visto que los entornos empresariales son cada vez más cambiantes, dinamismo que se traduce en riesgo. No obstante, si somos capaces de anticiparnos a los cambios podremos, convertir las amenazas del entorno en oportunidades, mediante productos que cubran necesidades.

Bajo esta perspectiva podemos afirmar que la planificación nos ofrece una visión a medio y largo plazo, ya que nos permite evolucionar con el mercado, e incluso que nos anticipemos al cambio al ofrecer ventajas competitivas.

Como vemos, el punto de partida son las ideas de negocio, que debemos analizar si podrían ser una oportunidad de negocio mediante el análisis de viabilidad de la idea, y posteriormente tendríamos que hacer el plan de negocio.

Como hemos comentado, el entorno nos proporciona oportunidades de negocio, que podemos aprovechar si desarrollamos criterios innovadores. La innovación puede contemplarse bajo dos perspectivas, desde el punto de vista de los nuevos productos y servicios, y desde la perspectiva de la mejora de la producción.

Existen diferentes técnicas para ayudarnos a generar ideas y convertirlas en oportunidades de negocio. El brainstorming se utiliza para generar una gran cantidad de ideas. Por el contrario, la técnica del benchmarking consiste en medir productos, servicios y prácticas con los competidores líderes.

Todo proyecto empresarial debe analizarse desde tres puntos de vista: la viabilidad técnica, comercial y económica.

Recordemos que contemplábamos la filosofía corporativa desde tres ópticas:

- La misión corporativa es la definición del negocio, y está relacionada con lo que es y lo que hace la empresa.
- Los valores corporativos o principios profesionales de la empresa.
- La visión corporativa es el objetivo último.

Una vez hechos los análisis previos del proyecto, tenemos que ir centrando lo que queremos hacer, es decir, hay que establecer los objetivos del proyecto, hay que empezar a planificar el proyecto.

La planificación del proyecto empresarial es una etapa en la que se analiza el proyecto desde la perspectiva de las áreas funcionales de la empresa: marketing, producción, recursos humanos, etc.

Este análisis nos permite establecer pautas de actuación de cada área una vez que hayamos lanzado el producto al mercado, analizar la viabilidad del área funcional y servir de referencia a la hora de establecer el plan financiero.

A continuación, hemos de plantearnos la cuantía económica del proyecto y las fuentes a las que podemos recurrir para obtener financiación y realizar las inversiones que tengamos que hacer.

Para ello debemos partir del control presupuestario y del estudio de las inversiones que tendremos que efectuar, que pueden ser internas o externas, es decir, autofinanciación o financiación externa.

Es muy importante realizar una adecuada previsión de tesorería, ya que nos permitirá prever las necesidades futuras de efectivo.

Hay que cuantificar la inversión necesaria para llevar a cabo la actividad. La inversión será distinta si optamos por comprar o alquilar un bien, si decidimos desarrollar nosotros mismos la actividad o, por el contrario, si vamos a externalizar y a subcontratar, e incluso según la modalidad de contratación de los trabajadores, tanto si es fija como temporal.

En consecuencia, tenemos que especificar los recursos que necesitaremos para iniciar el proyecto. Es preciso detallar la inversión que necesitaremos, y con la financiación obtendremos los recursos para desarrollar las inversiones.

La inversión está directamente relacionada con la obtención de beneficios. Para ello es necesario evaluar los costes y beneficios que tendremos inicialmente, así como los que consideramos que se producirán en el futuro.

La autofinanciación consiste en la financiación con los recursos generados por la actividad de la empresa. Hay dos tipos de autofinanciación: de mantenimiento y de enriquecimiento.

La financiación externa son recursos ajenos que no proceden de la actividad de la empresa. Hay dos tipos de recursos externos: los propios y los ajenos.

Los recursos externos ajenos a largo plazo son básicamente préstamos, créditos bancarios, operaciones de leasing y renting.

Los recursos externos ajenos a corto plazo son los créditos comerciales, la financiación bancaria (préstamos y créditos a corto plazo), el descuento comercial y el *factoring*.

Hay dos tipos de estudios de valoración y evaluación del proyecto. El primer tipo de estudios se basa en calcular la rentabilidad de un proyecto al margen de la figura del inversor. El segundo se basa en calcular la rentabilidad de la financiación efectuada por el inversor.

La valoración y evaluación del proyecto es una herramienta de gran ayuda para estimar si seguimos o no con el proyecto, ya que nos ofrece la posibilidad de estudiar la rentabilidad del proyecto en sí mismo y la rentabilidad del inversor.

La valoración interna es muy útil para estudiar la relación de la inversión con los costes e ingresos del proyecto. El balance de situación, la previsión de ingresos y gastos, la cuenta de ganancias y pérdidas, y el punto de equilibrio nos ofrecen una visión interna más objetiva del proyecto.

La valoración externa puede ayudarnos a perfilar el valor que podría tener nuestro proyecto en el mercado. Son dos los tipos de valoración más importantes: la valoración en liquidación y la valoración en funcionamiento.

5. Defina el entorno.

6. ¿A qué se podría hacer referencia con los factores tecnológicos?

7. Mencione los cuatro factores que componen el entorno específico.

8. Según Porter, la competencia depende de...

- Las empresas de un sector y de cuatro fuerzas competitivas que son esenciales a la hora de diseñar la estrategia de nuestro proyecto.
- Las empresas de un sector y de cinco fuerzas competitivas, que son esenciales a la hora de diseñar la estrategia de nuestro proyecto.
- Las empresas de un sector y de seis fuerzas competitivas, que son esenciales a la hora de diseñar la estrategia de nuestro proyecto.
- Seis fuerzas competitivas que son esenciales a la hora de diseñar la estrategia de nuestro proyecto.

9. Las barreras de entrada son factores que...

- Dificultan que una empresa pueda acceder a un sector, ya que la instalan en situación desventajosa.
- Favorecen que una empresa pueda acceder a un sector.
- Dificultan que una empresa pueda salir de un sector.
- Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

10. La lluvia o tormenta de ideas se basa en el trabajo de grupo con el objeto de facilitar el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.

- Verdadero.
- Falso.

11. David T. Kearns, director general de Xerox Corporation, define el benchmarking como el...

- Proceso para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores conocidos como líderes en su sector.
- Proceso aleatorio y discontinuo para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores conocidos como líderes en su sector.
- Proceso continuo para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores conocidos como líderes en su sector.
- Ninguna de las opciones anteriores es correcta.

12. Los objetivos alcanzan a todas las actividades y proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones, al tiempo que establecen las prioridades de la organización. Son, en suma, la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a merced de las circunstancias.

- Verdadero.
- Falso.

13. Los niveles básicos de estrategia son: estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategia funcional.

- Verdadero.
- Falso.

Cortar por la línea de puntos

Cortar por la línea de puntos

14. Porter (1980) establece tres estrategias competitivas: liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque o alta segmentación.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

15. El liderazgo es el proceso mediante el cual...

- a. Los directivos tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.
- b. Los directivos tratan de influir sobre sus empleados para que logren determinados objetivos.
- c. Los directivos tratan de influir sobre sus empleados para que trabajen más.
- d. Ninguna de las opciones anteriores es correcta.

16. El control presupuestario nos va a permitir establecer unos niveles previstos de actividad que, en el futuro, podremos comparar con los resultados reales.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

17. ¿Qué dos tipos de inversiones existen?

18. Con la siguiente fórmula matemática, elaborada por Fernández Pirla (1983), podemos conocer ...

$$GMD = \frac{mp + mo + ggf}{365}$$

- a. El gasto medio diario en circulante.
- b. El gasto medio.
- c. La inversión en circulante.
- d. La amortización.

19. ¿Qué son los fondos propios?

20. El punto de equilibrio o punto muerto se obtiene al dividir el total de costes fijos entre el margen de contribución, de este modo, obtendremos el número de unidades cuyas ventas nos permitirán cubrir los costes fijos.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

Cortar por la línea de puntos

Cortar por la línea de puntos

Bibliografía

- ALEGRE, L., C. BERNÉ y C. GALVE: *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*, Barcelona, Editorial Ariel, 1995.
- ARANDA OGÁYAR, M., M. GARRIDO ÁLVAREZ y M. HERNÁNDEZ ORTIZ: *Prácticas de economía de la empresa: Proceso de decisión y gestión de la producción*, Jaén, Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, 1996.
- ARCHIER G. y H. SERIEYX: *La empresa del tercer tipo*, Buenos Aires, Sudamericana Planeta, 1984.
- BENNET STEWART, G.: *En busca del valor, la biblia de las finanzas empresariales*, Barcelona, Gestión 2000, 2000.
- BERNSTEIN, L. A.: *Análisis de estados financieros*. Bilbao, Deusto, 1996.
- BUENO CAMPOS, E.: *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1993.
- CABANELAS, J.: *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1997.
- CASTILLO, A. M. y otros: *Prácticas de gestión de empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1992.
- CHIAVENATO, I.: *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw-Hill, 1988.
- *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 1989.
- CLAVER CORTÉS, E., J. LLOPIS TAVERNER y M. LLORET LLINARES: *Manual de administración de empresas*, Madrid, Civitas Ediciones, 1998.
- COMPANYS PASCUAL R.: *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*, Barcelona, Marcombo, 1988.
- COSS, R.: *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, México, Editorial Limusa, 1989.
- CUERVO GARCÍA, A. y otros: *Introducción a la Administración de Empresas*, Madrid, Civitas Ediciones, 2004.
- DÍEZ DE CASTRO, J. A. y C. REDONDO LÓPEZ: *Administración de empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1995.
- DRUCKER, P.: *Innovation and Entrepreneurship*, Nueva York, Ed. Harper & Row, 1986.
- DRUDIS, A.: *Planificación, Organización y Gestión de Proyectos*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1992.

- FLORES CABALLERO, M.: *Análisis e interpretación de los estados financieros*, Madrid, Dilex, 2002.
- GARRIDO BUJ, S.: *Manual de gestión de empresa*, Madrid, Editorial Universitas, 1992.
- GONZÁLEZ PASCUAL, J.: *Análisis de la empresa a través de su Información económica financiera*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1992.
- GRIMA TERRE, J. D. y J. TENA MILLAN: *Análisis y formulación de estrategia empresarial*, Barcelona. Hispano Europea, 1.987.
- JORDA, R.: *Evaluación de inversiones industriales*. Madrid, Editorial Alambra, 1977.
- KOONTZ, H y H. WEIHRICH: *Administración*, México, McGraw-Hill, 1990.
- KOTLER, P y G. ARMSTRONG: *Fundamentos de mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1991.
- LAMBIN, J. J.: *Marketing estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 1992.
- MATEOS APARICIO, P.: *Dirección y objetivos de la empresa actual*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 1998.
- MENGUZZATO BOULARD, M y J. J. RENU PIQUERAS: *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador de management*, Barcelona, Editorial Ariel, 1995.
- MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Ariel, 1984.
- *El poder en la organización*, Barcelona, Editorial Ariel, 1992.
- MINTZBERG, H., J. B. QUINN y S. GHOSHAL: *El proceso estratégico*, Madrid, Pearson Alambra, 1998.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y L. A. GUERRAS MARTÍN: *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Madrid, Civitas, 2000.
- PÉREZ CARBALLO, A. y E. VELA SASTRE: *Principios de Gestión financiera de la empresa*, Madrid, Alianza Universidad, 1986.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E.: *Economía de la empresa: introducción*, Madrid, Centro de estudios Ramón Areces, 1994.
- PORTER, M. E.: *Competitive Strategy*, New York, Free Press. 1987.
- *Estrategia Competitiva*. México, CECSA, 1982.
- RODRIGO ILLERA, C.: *Fundamentos de economía de la empresa I y II*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1992.
- SAPAG CHAIN, N.: *Criterios de evaluación de proyectos*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1993.
- *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*, Prentice Hall, México, 2001.
- *Preparación y evaluación de proyectos*, México, Mc Graw-Hill, 2000.
- SOLOMON, E.: *The theory of financial management*, New York, Columbia University Press, 1972.

- SUÁREZ SUÁREZ, A.: *Curso de introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1991.
- *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1998.
- URÍAS VALIENTE, J.: *Análisis de Estados Financieros*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1995.
- WALSH, C.: *Ratios fundamentales de gestión empresarial*, Madrid, Pearson Educación, 2001.